

# العملية الإدارية

معارف نظرية ومهارات تطبيقية



المؤلف

الدكتور محمد سوادى عطية  
أستاذ إدارة الأعمال

مسلية الاداره

الدكتور محمد سوادى عطية

# العملية الإدارية

معارف نظرية ومهارات تطبيقية

تأليف

الدكتور حامد سوادى عطية  
أستاذ الإدارة المشارك بالمعهد

الصفحة

مقدمة

١٣

الفصل الأول :

١٥

تطور الفكر الاداري

١٧

حركة الادارة العلمية

٢٠

نموذج البيروقراطية

٢٤

مدرسة مبادئ الادارة

٢٩

فوليت

٢٩

برنارد

٣١

مدرسة العلاقات الانسانية

٣٤

ماكريجور واريجيرس وماسلو وهرزبرج

٣٧

المنظمات كيانات طبيعية

٣٨

منهجية النظم

٤٠

نظرية الموقف

٤١

الزاميات التكنولوجيا

٤١

بحث ودوراد

٤٤

اسهامات جيمس ثومبسون

٤٧

مجموعة استون

٤٩

توسيع مفهوم التكنولوجيا

٥٠

حدود تأثيرات التكنولوجيا

٥٠

ملاحظات على الزامية تأثيرات التكنولوجيا

٥٠	الزامية تأثيرات الحجم
٥١	الزامية تأثيرات البيئة
٥٣	دراسة شاندلر
٥٣	التكيف مع البيئة : دراسة لورنس ولورش
٥٥	تعريف البيئة
٥٧	غموض البيئة والمنظمة
٥٧	تحفظات على بحوث البيئة والمنظمة
٥٨	استراتيجية الادارة
٥٩	نظرية الموقف باختصار
٦٠	هل نظرية الموقف تخص التنظيم فقط ؟

٦٣	عمل المدير	الفصل الثاني :
٦٥	الادارة والمديرون	
٦٦	الادارة عملية متكاملة	
٦٧	الادارة تحرك كل الموارد	
٦٨	الادارة رئاسة ومرؤوسيه	
٧٠	نظرة عامة على الدور الكلي للادارة	
٧١	تحقيق الاهداف : المهمة الاساسية للادارة	
٧٢	هل لتحقيق الأهداف أولوية مطلقة ؟	
٧٣	حراسة الأهداف	
٧٤	الفعالية	
٧٥	الكفاءة	
٧٧	التعامل مع البيئة	

٧٩	التغيير والتطوير التنظيمي
٨١	وقت المدير
٨٤	المدير الحكومي ومدير الأعمال الخاصة
٨٤	مهارات المدير الناجح
٨٦	حالة دراسية : سر النجاح
٩١	الفصل الثالث : التخطيط واتخاذ القرارات
٩٣	تعريف التخطيط فكريا وعمليا
٩٤	أهمية وفوائد التخطيط
٩٧	مراحل التخطيط
٩٧	الأهداف
٩٧	تعريف الأهداف
٩٨	تعدد الأهداف
١٠٠	أهداف واقعية
١٠١	أهداف محددة وواضحة
١٠٣	الادارة بالأهداف
١٠٤	التنبؤات حول المستقبل
١٠٦	الاستراتيجيات والسياسات
١٠٧	وضع بدائل العمل (البرامج والمشاريع)
١٠٩	اعداد الخطة وقرارها
١١٠	تعديل الخطة
١١٠	مراجعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة
١١١	مدة الخطة



١١٢	أنواع الخطط
١١٢	من يخطط ؟
١١٣	المشاركة في التخطيط
١١٥	التخطيط والميزانية
١١٦	صنع القرارات
١١٨	أنواع القرارات
١١٨	خطوات صنع القرار
١٢١	درجة الرشد في صنع القرارات
١٢٢	طرق كمية وغير كمية لصنع القرارات
١٢٣	عصر الذهن
١٢٣	قرارات جماعية أم فردية
١٢٤	المشاركة في اتخاذ القرار
١٢٥	نظام المعلومات

## الفصل الرابع :

١٢٧	التنظيم
١٢٩	تعريف التنظيم
١٣١	تخطيط التنظيم
١٣١	ماذا يمثل مخطط التنظيم
١٣٢	أبعاد التنظيم
١٣٢	تقسيم العمل
١٣٣	أحداث الوحدات التنظيمية (التجميع)
١٣٤	التجميع الوظيفي
١٣٦	التجميع على أساس العملية

الصفحة

١٣٧	التجميع على أساس الزبائن
١٣٧	التجميع على أساس المنطقة الجغرافية
١٣٨	التجميع على أساس المشروع
١٣٩	تعدد أسس التجميع
١٤٠	الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة
١٤٢	عدد وحجم الوحدات
١٤٣	المستويات الإدارية
١٤٦	عدد المستويات الإدارية
١٤٧	هل سيحل الحاسب الآلى محل بعض المديرين ؟
١٤٩	نطاق الاشراف
١٥٤	حالة دراسية : تنظيم طويل أم مقلطح ؟
١٥٥	المركزية واللامركزية
١٥٩	فوائد ومشكلات اللامركزية
١٦٠	التفويض عن اللامركزية
١٦١	تفويض الصلاحيات
١٦٢	متى يكون التفويض ضروريا ؟
١٦٣	مقياس الحاجة الى التفويض
١٦٤	لماذا يتهرب الرؤوس من ممارسة الصلاحيات المفوضه اليه ؟
١٦٥	كيف تفوض ؟
١٦٦	حالة دراسية : تفويض الصلاحيات
١٦٧	حالة دراسية قصيرة
١٦٧	اجراءات العمل
١٦٩	وصف الوظيفة

## الصفحة

١٧٠	التنسيق
١٧١	اللجان
١٧٢	المشكلات التنظيمية
١٧٤	حالة دراسية قصيرة: الارتباط التنظيمي
١٧٥	حالة دراسية قصيرة أخرى
١٧٧	حالة دراسية: يتوقف العمل بانتظار التنظيم
١٨٠	تمرين: هل أنت متأكد من معلوماتك عن التنظيم؟
١٨٣	الفصل الخامس: المدير وإداء وسلوك العاملين
١٨٥	سلوك وإداء الموظف
١٨٨	السلوك الايجابي والسلبي في الوظيفة
١٩٠	المجتمع
١٩١	الجماعات الخارجية
١٩٢	جماعات العمل
١٩٣	قيم واتجاهات ودوافع الموظف
١٩٤	الفرد والمنظمة
١٩٥	الإدارة وسلوك الموظف
١٩٧	الموظف في نظر الإدارة
٢٠٠	تعريف الموظف بالمنظمة
٢٠٠	تحديد الأهداف
٢٠١	محتوى الوظيفة
٢٠٢	القيادة والإشراف
٢٠٤	قواعد الأخلاق (السلوك)



## الصفحة

٢٠٥	سلوك المدير
٢٠٦	تقييم الأداء
٢٠٧	المكافآت
٢٠٨	العقوبات
٢٠٩	الرضا الوظيفي
٢١٠	التدريب
٢١٠	اقتراحات للتطبيق
٢١٠	نظرة الادارة للموظف
٢١١	تحليل وفهم السلوك
٢١١	اجراءات التأثير على السلوك
٢١٢	حالة دراسية : يوم حافل في تاريخ مركز البحوث

٢١٧	الفصل السادس : المدير قائد ادارى
٢١٩	القيادة الادارية
٢٢٠	القيادة سمات
٢٢١	القيادة أسلوب : بحوث جامعة متشغن
٢٢٤	القيادة أسلوب : بحوث جامعة اوهايو
٢٢٥	القيادة والمشاركة
٢٢٨	القيادة موقفية
٢٣١	ليست القيادة
٢٣٣	ماهى القيادة ؟
٢٣٤	القيادة والادارة
٢٣٦	القائد والسلطة

الصفحة

٢٣٩	القائد والاختراق
٢٤٠	القائد والخلافات
٢٤١	حالة دراسية : القيادة وحل الخلافات

٢٣٤	الفصل السابع : الاتصالات الادارية
٢٤٥	أهمية الاتصالات
٢٤٦	نظام الاتصالات
٢٤٦	تحسين كفاءة نظام الاتصالات
٢٤٧	موقع المدير من نظام الاتصالات
٢٤٨	المدير كمرسل
٢٤٨	من المدير الى رئيسه
٢٥٠	من المدير الى مرفوضيه
٢٥١	المدير كمستلم
٢٥١	الثقة بالمصدر
٢٥٢	مضمون الاتصال
٢٥٣	التحيز في الادراك
٢٥٣	الاتصات
٢٥٤	كفاءة قنوات الاتصالات
٢٥٤	قنوات الاتصالات غير الرسمية

٢٥٧	الفصل الثامن : الرقابة الادارية
٢٥٩	ما هي الرقابة ؟
٢٦٠	نظام الرقابة

## الصفحة

٢٦٣	معايير الرقابة
٢٦٣	معلومات الرقابة
٢٦٥	مستويات الرقابة
٢٦٦	الإدارة بالاستثناء
٢٦٦	أنواع الرقابة
٢٦٨	الاستفادة من نتائج الرقابة
٢٦٨	وسائل الرقابة

٢٧١	التطوير الإداري	الفصل التاسع :
٢٧٣	تعريف التطوير الإداري	
٢٧٣	عملية التطوير الإداري	
٢٧٥	تحديد الحاجة للتطوير	
٢٧٦	وضع خطة التطوير	
٢٧٧	مداخل التطوير	
٢٧٩	تنفيذ خطة التطوير	
٢٨٠	تقييم نتائج التطوير	
٢٨٠	دور الإدارة في التطوير	
٢٨٢	مقاومة التطوير	
٢٨٣		المراجع

## مقدمة:

منذ حوالي مائة سنة بدأ الاهتمام بالادارة يأخذ اتجاهاً فكرياً منضبطاً وقد استمر هذا الاهتمام وتعاظم حتى أصبح موضوع الادارة حقلاً أساسياً من حقول المعرفة، وإذا كانت الدول الصناعية قد أعارت هذا الموضوع اهتماماً كبيراً، فإن الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية، لم تعقل أهميته، فانجذبت الى انشاء كليات الادارة ومعاهد التدريب الاداري وسعت الى ادخال التقنيات الادارية الحديثة في أجهزتها الادارية.

ومن الطبيعي أن يصاحب الاهتمام بحقل الادارة نمو في ادبيات الموضوع، وبالرغم من كثرة مصادر الموضوع المنشورة باللغة العربية ووجود عدد من الدوريات المختصة الا أن النقص لا يزال كبيراً، حيث أن الغالب في مصادر الموضوع، التوقف عند تقديم معارف أولية - وأحياناً غير محدثة - منقولاً من مصادرها الأصلية والتي أعدت لبيئات مختصة عن بيئة الادارة العربية، والقليل منها يعرض نتائج أبحاث أو نماذج فكرية ذات صلة بالادارة وبيئتها في البلدان العربية، ومن المؤسف أن نشاط البحث في مجال الادارة العربية، لا يزال محدوداً جداً حيث تمثل الرسائل والاطروحات الجامعية، نسبة عالية من هذا النشاط.

لا بد من الاعتراف اذن بان ما نعرفه عن الادارة العربية بشكل موثق وممنند، قليل، وان هذه المعرفة القليلة قد لا تكفي لاعداد كتاب عن الادارة العربية، وقياماً على جهود البحث والشر في الوقت الحاضر، فقد يمر وقت غير قصير قبل أن يقدم أحد التخصصين على اعداد مثل هذا الكتاب، وحتى ذلك الحين فإن تدريس الادارة في المؤسسات الأكاديمية، وكذلك التدريب على الادارة لابد أن يستمر، ومن غير الممكن عملياً الانتظار حتى تتوفر المعرفة المهجبة اللازمة في الموضوع، وإذا كانت الترجمة تحقق

جزئياً احتياجات كليات الادارة من الكتب الدراسية والمصادر فانها لا تقدم الشيء المفيد والمناسب لأغراض التدريب، فالمدير العربي الذى يعمل في بيئة مختلفة وتحت ظروف عمل ونظم مختلفة عن بيئة وظروف عمل المدير الأمريكي والاوروبي واليابانى - وحتى المدير في دول نامية أخرى - يحتاج الى معارف ومهارات تتلائم وطبيعة وظروف عمله المختلفة ومن هنا بدأت فكرة اعداد هذا الكتاب، واختير كهدف محدد له تزويد المدير ببعض المعارف الأساسية عن العملية الادارية ومساعدته في اكتساب بعض المهارات التي يحتاجها لأداء مهامه، ويمكن استخدام هذا الكتاب أو أجزاء منه كمادة تدريبية أساسية أو مساعدة في تنفيذ البرامج التدريبية للمديرين، كما يستطيع أى مدير الاستفادة من مادة الكتاب العلمية والعملية في تطوير معارفه ومهاراته ذاتياً وبدون أن يشارك في برنامج تدريبي.

يحتوى الكتاب على تسعة فصول، يتضمن الفصل الأول عرضاً موجزاً لمراحل تطور التفكير الادارى النشئ تعكس التطورات في مفاهيم وأساليب الادارة، ويلقى الفصل الثانى نظرة شاملة على عمل المدير وارتباطاته داخل وخارج المنظمة، ويشتمل كل فصل من الفصول السبعة الأخرى على عرض الاطار الفكرى لاحدى وظائف الادارة وشرح لأهم الأفكار والتطبيقات في الموضوع وعلى عدد من الحالات العملية والتمارين والأسئلة من واقع الادارة العربية.

## الفصل الأول

تطور الفكر الإداري



## مقدمة :

لم تبدأ دراسة الادارة بصورة منهجية الا مؤخراً، لكن الانسان عرف الادارة تطبيقاً وممارسة منذ زمن قديم ، وبالتحديد منذ انشاء المنظمات الأولى . أى عندما اكتشف الانسان أن ليس باستطاعته أن يؤدي بعض الأعمال بجهد فردى وأن التعاون مع آخرين ضرورى لانجازها . فالامبراطوريات المترامية الأطراف ومشاريع الري الضخمة والمباني التي لا تزال شواهدنا قائمة ، لم تكن لتوجد بدون ادارة ، وإذا كان القدماء قد أدركوا أهمية الادارة واستطاعوا تطبيق وسائل ادارية بسيطة ، فإن الادارة بمفاهيمها وتطبيقاتها الحديثة لم تعرف الا بعد ظهور الدولة الحديثة ونشوء المنظمات الكبيرة ، كما أن ما كتبه القدماء عن الادارة ليس أكثر من نصائح موجهة الى الحكام والاداريين ولم يبدأ تدوين المعرفة عن الادارة كمفكر وممارسات الا في النصف الثاني من القرن الماضي .

منذ ذلك الوقت وحتى الآن ، تطور الفكر الادارى عرست مدارس واتجاهات فكرية رئيسية هي : حركة الادارة العلمية ، مدرسة البيروقراطية ، مدرسة مبادئ الادارة ، حركة العلاقات الانسانية ، منهجية النظم ، ونظرية الموقف ، ويتضمن هذا الفصل تعريفاً مختصراً بأهم أفكار هذه المدارس .

## حركة الادارة العلمية

لم يكن فردريك تايلور أول من استعمل أودعا الى استعمال أسلوب الادارة العلمية الا أنه قام بالدور الرئيسى في توضيح الأسس الفكرية لهذه الحركة ونشيطها وتوسيع دائرة الاهتمام بها ، وقد توصل تايلور الى الاقتناع بهذه الأفكار نتيجة تجربته العملية في مجال الصناعة .

تدعو حركة الادارة العلمية الى أن يكون هدف الادارة الرشيدة هو تقليل تكاليف الانتاج وريادة الانتاجية، وهذا بالطبع ما يصبو اليه أصحاب الشركات الخاصة والمساهمون فيها، ولكنهم لن يكونوا المستفيدين الوحيديين من تقليل التكاليف اذا أن هذا سيبين أيضاً دفع أجور أعلى للعاملين في هذه الشركات. ويرى نابليون أن هذه الفوائد لن تتحقق اذا لم تقوم الادارة بدورها كاملاً من تنظيم وتنظيم ورقابة، فعندما يترك العامل اختيار طريقة أداء عمله، فانه على الأغلب سيقدر زملاءه في ذلك كما أنه لن يستغل كل وقت العمل بالانتاج لأنه بالطبع لا يريد إرهاق نفسه، والنتيجة هي أن كفاءة أدائه ستكون متدنية، والحل هو أن ننسى الادارة الطريقة العلمية التي تبدأ من تقسيم العمل الإداري والتفصيل بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين، بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسئولاً عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواحدات المحددة، أما الخطوة التالية فهي تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل أو مهمة وهذا يتطلب دراسة الطريقة التي يتم فيها أداء كل خطوة أو عملية، وتقسيم هذه العمليات إلى مكوناتها الأساسية من حركات وتوقفات، ثم تحليل الحركات التي يقوم بها العامل وقياس الوقت الذي يستغرقه أداء كل منها، وستتبع المعلومات التي تنتج عن هذه الدراسة (باستعمال طريقة الملاحظة المباشرة) تحديد الحركات الرائدة والسلبية والتوقفات غير الضرورية، عندها نستطيع الادارة العاه الحركات الرائدة والتوقفات غير الضرورية وتحديد الخطوات الضرورية وفترات الاستراحة اللازمة، وكذلك الوقت المناسب لكل منها وهذه ستكون الطريقة المثلى لأداء كل عملية، وعلى أساس هذه المعلومات نستطيع الادارة تقرير كمية انتاج العامل الواحد الذي يستعمل الطريقة المثلى، وهكذا نتحقق للادارة سيطرة على الانتاج وعلى أداء العاملين لم تكن ممكنة في السابق باستعمال الطرق التقليدية في الادارة والاشراف.

فعل أن تشوق الادارة من العاملين اتباع الطريقة المثل يجب عليها أن تعمل على تدريبهم على استعمال هذه الطريقة وتطور أدائهم وحل المشكلات التي تواجههم بسبب ذلك، ولكن بعد أن يتم كل هذا سيكون من اللازم على العمال ان يتحوا وفقاً للمعدلات المحددة والا ان مصيرهم سيكون الطرد من العمل.

وبما أن تطبيق هذه المهجة سيؤدي الى زيادة الانتاج فان من الضروري دفع أجور أعلى للعامل ونعت حركة الادارة العلمية على ربط الأجور بالانتاج بحيث تزداد أجور العامل مع زيادة انتاجه، فقد وضع تايلور نظاماً للأجور التشجيعية تحسب فيه أجور العامل على أساس كمية انتاجه، فالعامل الذي يصل انتاجه الى المعدل الأساسي للانتاج يحصل على مئتين من المال مقابل كل وحدة انتاج، وإذا بلغ انتاجه معدلاً أعلى من ذلك فيحصل على مبلغ أعلى عن كل وحدة انتاج.

باختصار فان على الادارة العلمية أن تقوم بما يلي:

- ١ - تقسيم العمل الاداري والتفذي.
- ٢ - تحديد الطريقة المثل لأداء كل عمل.
- ٣ - اختيار العاملين المناسبين وتدريبهم على استعمال الطريقة المثل.
- ٤ - دفع معدلات أجور أعلى للعاملين وحسب كميات انتاجهم.

وقد اصاف تايلور الى هذه «المبادئ» فكرة اعتماد تمهين وظيفي بين المشرفين على العمال عن خط الانتاج، فبدلاً من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الاشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل، يتخصصون في جوانب مختلفة من العممية الاشرافية، كما يراعى في توزيع العمل بينهم، الفصل بين الجوانب التخطيطية والادارية والجوانب التنفيذية، فأربعة منهم يعملون في مكتب الادارة بينما يقوم الأربعة الآخرون بالاشراف على انجاز الأعمال التنفيذية، ولم نجد هذه الفكرة قولاً واسماً عن مستوى التطبيق لصعوبة الفصل بين واحات المشرفين وتحديد مسئولية كل

واحد منهم، كما أن الاضطراب قد يحدث بسبب تلقى العامل أوامر وتوجيهات من عدة مصادر.

وإذا لم يستطع تايلور أن يحدث التغيير الجذري في تعكير الإدارة والعمال الذي كان يطمح إليه إلا أن الكثير من المديرين في مجال الصناعة وغيرها اقتنعوا بجدوى افكاره . فيما عدا الخاصة بنمذد المشرفين . وسعوا الى تطبيقها ، وتوحد أدلة كثيرة على تحقيق فوائد جمة نتيجة تطبيق هذه الافكار ، ولكن هذه الافكار لم تحجب آخريين فقد انتقدها بعض ممثل العمال لأنها تعتبر العاملين أدوات لا يختلفون كثيراً عن بقية موجودات المنظمة من ماكينات وأموال كما اعترضوا على نظم الأجور لأنها تفقد روابط الجماعات والرمالات في مكان العمل ، وقد تركزت الانتقادات الموجهة الى هذه الحركة على اهمها للجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين في المنظمات ، والادعاء بأن افكارها «عنمية» ، وبالرغم من كل ذلك فلا زالت مبادئ الإدارة العلمية مطبقة بشكل أو بآخر في الكثير من المنظمات وخاصة الصناعية منها . كما أنها ساهمت في ظهور اتجاهات فكرية وتطبيقية جديدة مثل الخدمة البشرية وبحوث العمليات .

### نموذج البيروقراطية

عندما نسمع كلمة البيروقراطية يرد الى أذهاننا مشهد مكتب قليل الاضاءة تنتشر فيه الملفات والأوراق بدون تنظيم ، وصورة موظف على وجهه تعابير حاملة وبطارة ممبكة ، لا يبدو عليه الاكثر بالصف الطويل من المراحين الواقفين أمام مكتبه وقد بان عنيهم التعب والضحك ، ولكن هذا المفهوم الشائع للبيروقراطية يختلف عن النموذج الفكري الذي وضعه ماكس فيبر والذي يعتبر اسهاماً رئيسياً في نشأة وتطور الفكر الإداري الحديث .

وضع ماكس فيبر ، وهو عالم اجتماعي ، نموذجاً مثالياً للمنظمات الكبيرة المعقدة اسماء البيروقراطية ، و يبين هذا النموذج خواص المنظمات البيروقراطية التي

استخلصها فيبر من دراسته للمنظمات الكبيرة في الحضارات القديمة لمصر وروما والصين وبيزنطة، وكذلك المنظمات الصناعية والحكومية الكبيرة في أوروبا، وبالنسبة لفيرفان هذا النموذج ما هو الا وسيلة لادراك ودراسة وفهم المنظمات الكبيرة ذات الشايطات المعقدة، وهو لم يدع وجود منظمات تتمثل فيها كافة صفات البيروقراطية، فالنموذج اذن لا يصف واقعاً حقيقياً كما أنه لا يحدد صفات مثالية.

و يعرض البرو (١٩٧٠) خصائص البيروقراطية التي وضعها فيبر فيما يلي:<sup>٢</sup>

- ١- يوزع العمل وفقاً للتخصص بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسئوليات رسمية محددة، مفصلة وواضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف.
- ٢- يوضع هيكل للسلطة والوظائف بحيث يتعرف الموظف على حدود سلطانه وعلى من هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه، وتكون السلطة متدرجة على مستويات من أعلى الميكل الى اسفله، وتقوم الوظائف العليا بالاشراف على الوظائف الدنيا.
- ٣- تحدد قواعد واجراءات لتنظيم الأداء وتعامل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة وتعاملهم مع عملاتها، وتخضع جميع العاملين لهذه القواعد لتحقيق درجة عالية من التجانس في الأداء والسلوك.
- ٤- يعين في الوظيفة من هو أكثر حداثة لشغلها، أى من يمتلك المؤهلات والتخصص المناسب لأداء واجبات الوظيفة وتحمل مسئولياتها، ويتم التحقق من ذلك من خلال اختبارات التقييم ولا يجوز توظيف أشخاص مقابل خدمات أو منافع شخصية.
- ٥- نكتسب المهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة والتدريب، وللترقية شرطان: حصول الموظف على المهارة اللازمة والنسب يتم قياسها من خلال اختبارات وكذلك عدد سنوات الخدمة المحددة (القدم).
- ٦- يحصل الموظف في المنظمة البيروقراطية على ميزات هي التوظيف الثابت والراتب

الشعاعدي وعليه مقابل ذلك أن يقدم مصلحة العمل على مصلحة الشخصية وعظمى لوظيفته باعتبارها مهنة، أي أن يحترف الوظيفة.

٧- استعمال سجلات ووثائق رسمية في انحاز الأعمال والتي يجب تنظيمها والاحتفاظ بها.

يصف فير السلطة داخل المنظمة البيروقراطية بأنها سلطة قانونية أو شرعية لأنها مستمدة من خلال اجراءات رسمية يقبل الجميع بصحتها وشرعيتها. وهي بالتالي تختلف عن النوعين الآخرين للسلطة حسب تصنيف فير وهما السلطة التقليدية والتي تستند على تقاليد وعادات متأصلة في المجتمع والسلطة الكاريزمية وهي سلطة اقائد الذي يمتلك صفات فذة وسلطته مستمدة من قدرته على التأثير على الآخرين.

ان كون سلطة البيروقراطية قانونية، يساهم الى حد كبير في تكوين الصفات الرئيسية للمنظمة البيروقراطية وهي الاستقرار والموضوعية والعقلانية أو الرشد، فكورير (١٩٦٤) يرى أن السبب الرئيسي وراء نشوء البيروقراطية هو «الغاء العلاقات المسبة على القوة بين الأفراد» واستبدالها بعلاقات رسمية مبنية على توزيع السلطات والقواعد الموضوعية وبالتالي تمكين الادارة من الاهتمام بالموارد والنشاطات ويضيف بأن «نوع البيروقراطي المثالي هو عالم يلتزم فيه الأفراد بقواعد موضوعية ولا يتأثرون بالاهواء والمواطف»، وعندما تتوفر الظروف الملائمة، فإن كفاءة المنظمة البيروقراطية تكون عالية بفضل الاستقرار والعلاقات الرسمية واعتماد مبدأ الجدارة.<sup>٣</sup>

ان نموذج فير مكرى وانعاسي ولا يوضح بشكله التام في الواقع، ولكن بعض الصفات البيروقراطية قد تسبب مشكلات رئيسية لبعض المنظمات تحت ظروف معينة، فالقواعد والتعليمات الرسمية ضرورية ومهمة لتنظيم العمل والعلاقات والسلوك إلا أن الالتزام الشديد بها قد يؤدي الى اعتبارها ذات أهمية تحد داتها وليس كوسيلة لبلوغ غايات المنظمة، وعندما يصير الموصفون على عدم الترابط بهذه القواعد



وتعبر صون على التمسك بها حتى لو لم تعد مجدية وماسبة، يصبح السلوك حامداً، كما يصفه ميرنون (١٩٤٠)، ويسرى في المنظمة التصلب و يصبح من الصعب تغييرها وستواجه المنظمة صعوبة في التعامل مع الحالات المختلفة من قضايا ومراجعين أو عملاء لهم مطالب واحتياجات مختلفة،<sup>١</sup> وقد لاحظ مارش وسايمون (١٩٥٨) أيضاً بأن القواعد الموضوعية لتحقيق أهداف المنظمة تكتسب أحياناً قيمة مستقلة عن الأهداف.<sup>٢</sup>

ويشير كروزيير (١٩٦١) إلى أن المنظمة البيروقراطية لا تتعلم بسهولة من أخطائها، فعندما يتضح أن إحدى القواعد الرسمية غير مناسبة أو أنها لا تؤدي إلى النتائج الالبحاسية المرجوة من الغاء أو استبدال القاعدة هو أحر ما يمكن أن يحدث. والغائب هو أن تقوم المنظمة البيروقراطية بشرح القاعدة بالتفصيل وعرضها بشدة.<sup>٣</sup> بالإضافة إلى ذلك فإن هذه القواعد التي تنظم أداء العاملين تبنى المستوى الأدنى المقبول من الأداء وهذا لا يشجع العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم عن هذا المستوى المحدد (جولدر ١٩٥٩).<sup>٤</sup>

وتستند المنظمات البيروقراطية لأنها تهمل الأفراد وتركز على النظم والتعليمات والاحراءات، فأنهم هو أن تكون العلاقات رسمية لا تتأثر باعتبارات عاطفية غير موضوعية، فالعمل متلا يعامل كحالة مثله مثل غيره حتى لو كانت حالته مختلفة قليلاً أو كتبوا عن الحالة الاعتدالية التي وصف لها الدعدة، والعمود التي تصممها إدارة المنظمة البيروقراطية على موضوعها لأنواع هذا النمط من السلوك قد تؤدي إلى تعبيره ثابت في سلوك البعض منهم، وقد ينتج عنها انخفاض رضا بعض العاملين الذين لا يحدون عملاً كافياً لممارسة السلوك وإرساء العلاقات التي ترضى توقعاتهم. و وصف سلاو وسكوت (١٩٦٢) عمدة الموظف في منظمة البيروقراطية الذي تتجاهله صغوط المنظمة للالتزام بالقواعد والاحراءات الرسمية من جهة ورغبته في تقديم الخدمات للمستفيدين من جهة أخرى وكيف أن الموظف يجد الرضا أحياناً في عدم التمسك

بالقواعد<sup>٨</sup>، ويلاحظ ما بكلر (١٩٦٢) أن التأثير السىء للبيروقراطية على العاملين قد يصل الى حد توليد مشاعر القلق فيهم<sup>٩</sup>.

ان الروتين الطويل والمعقد ليس من الصفات الثابتة للبيروقراطية الا أنه واحد من أمراضها، والقواعد والتعليمات المفصلة التي توضع لتعامل مع الحالات لاستثنائية تعيق من وقت أداء العمل، كما أن الحاجة إلى الرقابة التي تزداد كلما واجهت المنظمة ظروف غير مستقرة في بيئتها متدفع بالمنظمة البيروقراطية نحو المركزية. وهناك العاملان أى اتساع قواعد والتعليمات معقدة، والمركزية، يتصافران خلقا الروتين الطويل والمعقد.

و يظهر في المنظمات البيروقراطية الاتجاه الى بناء الامبراطوريات، أى زيادة عدد الرؤوسيين، بغض النظر عن حاجة العمل لذلك، حيث يتجمع التركيز على المنصب ومنظمة المنصب (كأساس لتحديد الرواتب وكمييار للمكانة الاجتماعية) المدر في المنظمة البيروقراطية على الاهتمام بأبراز منصبه ومظاهر سلطته.

بالرغم من أن أمر ص ومشكلات البيروقراطية عديدة وأن نموذج البيروقراطية لم يهتم بالاعتبار البشرى وتأثيرات مشاعره وعواقبه على أداءه وسلوكه وأنه أهمل تأثيرات البيئة الخارجية فلا يمكن التفتش من أهمية هذا النموذج في تطوير الفكر الإدارى، حتى ان احدهم كتب - مبالغاً - بأن كل ما وضع بعد فير لا يزيد على مجرد هوامش على نموذج فير.

### مدرسة مبادئ الإدارة

دعت مدرسة مبادئ الإدارة الى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة، وتمثل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة لمديرين حصلوا على فوائد حمة من تطبيقها، ومن أبرز معكرى هذه المدرسة هيرى هبون ولونر

حوليك ولندل أرويك وجيمس موسى. والبحث عن «الطريقة المثلى» أو وصفه النجاح للمنظمة هي صفة مشتركة بين هذه المدرسة وحركة الإدارة العلمية «لا أهما ملكا طريقى مختلفى في الوصول الى ذلك، فقد ركزت الإدارة العلمية على مستوى الانتاج أو التنفيذ، أما مدرسة مبادئ الإدارة فقد اهتمت بكيفية إدارة المنظمة.

خلافا للاعتقاد الشائع لم يكن هنرى فايول من الذين اعتقدوا في جدوى مبادئ الإدارة ودعوا الى تطبيقها في كل الحالات والظروف. فقد أكد في كتابه (الإدارة العامة والصناعية) على عدم وجود قواعد مصقفة وثابتة في الإدارة. فقل أن يطبق المدير مبادئ الإدارة عليه أن يراعى الظروف المؤثرة وأن يستعمل ذكائه وحرته في تكيف هذه المبادئ لكي يكون تطبيقها مفيداً.<sup>١١</sup>

اعتبر فايول الإدارة نشاطاً أساسياً من نشاطات المنظمة الصناعية، وركز على كونه وظيفة مهنية تجب دراستها وتدريبها، ولاحظ أن العمل الإداري موجود في كل مستويات التنظيم وحتى العمال لهم دور فيه، إلا أن نسبة العمل الإداري تزداد كلما صعد على الهيكلي (١٩٤٩، ص ٩٠) ومهمة الإدارة هي الاستعانة بالمصوى من الموارد المتاحة. ثم انتقل فايول الى تحليل هذا النشاط الى عناصره أو وظائفه الخمسة التالية:

التخطيط والنسؤ، التنظيم، الاشراف، التسيق والرفقة، وبشيريكر (١٩٧٢) الى أن فايول كان سابقاً في دعونه الى الاهتمام بالتخطيط والنسؤ ووضع خطط طويلة المدى والسوية.<sup>١٢</sup> وقد وضع فايول قائمة بمبادئ الإدارة التي تمكن أن تحقق للإدارة النجاح في عملها وهي:

تقسيم العمل، تكافؤ السلطة والمسئولية، الانتظام والطاعة، وحدة القيادة، وحدة الاتجاه، تغذية المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، الانصاف أو العدالة، التسلسل الهرمي للسلطة، المركزية، الشاذرة، روح الجماعة أو الفريق، المكافأة العادلة، استقرار التوظيف، الترتيب والنظام.

انطلق موسى ورايلي (١٩٣١) في بحثهما عن مبادئ الادارة الرشيدة من افتراض كون المبادئ التي اعتمدها الاداريون الناجحون عبر التاريخ واحدة، وقد توصلوا الى أن الصفة المشتركة بين المنظمات الناجحة هي الترتيب الهرمي بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث تتكون المنظمة من مستويات متدرجة من الواحدات والسلطات والمسئوليات، مما يعطيها شكل الهرم، ولكن المبدأ الرئيسي برأيهما هو التنسيق والذي بدوره لا يتظاهر بالجهود باتجاه تحقيق الأهداف، وبالإضافة الى مميزهما بين مستويات السلطة، فقد أكدوا على وجود التخصص الذي لا يقطوع على فروع في السلطة وإنما في طبيعة المهام والوظيفة وهذا هو مبدأ الثالث، أما المبدأ الرابع والأخير فهو التمييز بين الموظفين التنفيذييين والاستشاريين، فال تنفيذيون هم أصحاب السلطة ويتخذون القرارات، أما الاستشاريون فيقدمون اصائح و يبحثون عن المعلومات والأفكار الجديدة. ١٢

أكد جولييك (١٩٣٧) على أن تقسيم العمل هو المبدأ الأساسي للتنظيم إذ يتيح للعاملين التخصص والذي يؤدي بدوره الى تحسين الأداء، ولكن تقسيم العمل قد تكون له نتائج سلبية على تماسك ووحدة المنظمة وتحقيق الأهداف اذا لم يصاحبه تسبق وإشراف. ويشرح جولييك طريقتين للتنسيق: تنظيمية وسلوكية، والتنظيم يرتبط مع الواحدات ويبين علاقات السلطة ويتم التنسيق من خلال إصدار الأوامر من الرؤساء الى المرؤوسين، أما الطريقة الأخرى للتنسيق فتعتمد من الادارة لقاء العاملين بضرورة التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة وهي سلوكية لأن جولييك يريد منعها أن يحدث التعاون بشكل تلقائي - أي بدون حافز مباشر أو أمر من رئيس. ١٣

بالإضافة الى تقسيم العمل وعلاقات السلطة والتنسيق، تطرق جولييك الى جوانب أخرى من التنظيم هي نطاق السيطرة ووحدة الرئاسة والتحاسن، وهو يرى أن عدد المرؤوسين الذين يستطيع رئيس واحد الإشراف عليهم (أي نطاق السيطرة) لابد أن

يكون محدود ، لأن الترئيس قدرة محدودة على إنشاء الفائدة والاتصال ، ولكن هذا لا يمنع من تباين نطاق الاشراف بين مدير وآخر حسب الظروف المؤثرة .

واشتهر حوليك بلمعة POSIX ORB وهي مركبة من الحروف الأولى لوظائف الإدارة العليا التي تشمل على التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق ورفع التقارير واعداد الميزانية ، وهي بدون شك أهم مهام الإدارة في زمن فايول وجوليك كما هي في الوقت الحاضر مع بعض التعديلات والاضافات ، وبالرغم من الانتقادات الكبيرة التي وجهت هذه المدرسة فلا يمكن تجاهل ما أصاحه الى المعرفة الادارية ، فمن خلال تحليل العمية الادارية والخبرات الناجحة للمديرين ، وضعت مبادئ الادارة لتحسين كفاءة أداء المديرين في كل مكان ، واد ، كان من الصعب الآن التسليم بصحة وعالمية هذه المبادئ فان وضعها قد وجه الاهتمام الى دور الادارة وشرح عناصر هذا الدور .

استفد هربرت سيمون (١٩٤٦) مبادئ الادارة لكونها اشبه بالأمثال الحكمية التي نحد فيها أحيانا ارشادات ونصائح مشاقفة ، ولاحظ بأن لكل مبدأ من مبادئ الادارة مبدأ آخر يناقضه ولا يوجد في النظرية ما يبين أيهما أحدر بالتطبيق وقعت أي شروط ، فمثلا يدعو مبدأ نطاق الاشراف الى تطبيق اشراف المدير بحيث لا يتعدى عدد محدود من المرؤوسين . ومن جهة أخرى فان مبدأ قصر خط السلطة يدعو الى تقليص عدد المستويات الادارية . فلو أخذنا بالمبدأ الأول لنتج عن ذلك زيادة في عدد المستويات الادارية (أي عكس المبدأ الثاني) ولوطبق المبدأ الثاني لأدى ذلك الى توسيع نطاق الاشراف وليس تضيقه ، وبشكل سيمون في امكانية تحديد نطاق اشراف مثالي لكل المديرين ، وذلك لوجود عوامل مؤثرة تختلف من حالة الى أخرى مثل شخصية المدير وطبيعة العمل ، ودرجة الانتشار الجغرافي .

ووصف سيمون ادبيات مدرسة مبادئ الإدارة بأنها غامضة وسطحية في مجايلتها لموضوع الإدارة. كما أنها تعترف الى الواقعية فقد اهتمت جوانب كثيرة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للموضوع وركزت على مسألة القوة أو كيفية توزيع السلطة. كما أنها لم تقدم البراهين على صحة مبادئ الإدارة التي لم توضع على أساس نتائج بحوث وإنما تم اتوصل اليها بالامتناع وعلى افتراض ان المدير أو الموظف ذو درجة تامة أو شبه تامة من الرشد بينما يرى سيمون ان الرشد معدد ١٨.

ونساءل داهل (١٩٤٧) حول امكانية وضع مبادئ عامة تعطي مختلف الحالات. فهي ستكون حتماً عامة ومعروفة لدى الجميع. وتمد مبادئ الإدارة لأنها تتبنى نظرية غير ناضجة للطبيعة الانسانية باعمالها الجوانب العاطفية وغير العقلانية. ١٩

اذن، ومع الاقرار بالاسهامات الكبيرة لمدرسة مبادئ الإدارة فلا توجد مبادئ إدارية تصحح لكل الحالات والظروف والازمة، وقد يصاب البعض بخيبة أمل عند قراءته هذه النتيجة. ولكن من الافضل أن يعود المدير الى عمله - بعد حضوره برنامج تدريبي أو قراءته لهذا الكتاب - بدون مبادئ أو إرشادات محددة لكيفية أداء عمله من أن يمتنع في مبادئ لم تثبت صحتها وحدواها دائماً. وقد لا يكتشف ذلك الا بعد تجربة شخصية مكثفة، وهذا التحدير موجه ليس فقط للمديرين الذين يتوقعون أن يخرجوا من خلال التدريب بمش هذه المبادئ وإنما ايضاً للمديرين الذين قد يجدون من السهل عليهم تدريس هذه المبادئ للمديرين وتشجيعهم على تطبيقها.

قبل الانتقال الى المدرسة الفكرية التالية من مدارس الفكر الإداري لابد من التوقف عند الاسهامات الكبيرة لاثني من مفكرى الإدارة وهما تشنر بارنارد ومارى ماركز فوليت، وبالرغم من أن أفكارهما نشرت في فترة ظهور مدرسة مبادئ الإدارة إلا أنه لا يمكن تصنيفهما ضمن هذه المدرسة، ولو كان مقبولاً تصنيفهما ضمن مدرسة معينة لكان من المناسب وضعهما مع المدرسة الحديثة لما تضمنته أفكارهما من تحليل عميق وتجديد وشمولية.



## فوليت

لاحظت فوليت أن الشككة الرئيسية التي نواجه منظمات مختلفة هي نوع الدرجة اللازمة من التكامل والتنسيق بين الجهود المدولة داخلها لضمان تحقيق الاهداف، وهذا ما يجب أن تهتم به كل ادارة بالدرجة الأولى. واعتبرت فوليت (١٩٤٠) اصدار الأوامر مسألة رئيسية، لأن طبيعة الانسان وما يخلج في نفسه من مشاعر لا تتفق مع الخضوع للأوامر والسيطرة. ولا حطت بأن استعمال السلطة والأوامر غالباً ما يؤدي إلى ظهور اختلافات بين الادارة والعاملين، فالموظف أو العامل الذي ينتمى أمراً من رئيسه بطريقة غير صحيحة قد يشعر بأن امتثاله للأمر سيحط من كرامته ومكانته الشخصية. ولكن من جهة أخرى فإنه لاغنى لأية منظمة عن اصدار الأوامر التي بدونها يتوقف العمل (ص ٥٧). ولتحروح محل هذه المسألة الحيرة، دعت فوليت إلى أن يكون اصدار الأوامر بطريقة غير شخصية وذلك من خلال دراسة «موقف الأمر» (أو موضوع القرار الذي يصدره الأمر)، أى الظروف والعوامل التي تفرض اتباع بديل محدد لتتوصل إلى اكتشاف ما أسسته بقانون الموقف، وعندما يتم ذلك فإن الامتثال للأمر الذي سيكون منسياً على قانون الموقف لن يكون صعباً، فالإنسان (الرئيس والموظف) سيكونان متفقين حوله، وهكذا سيظهر الموظف بأنه يعمل مع الرئيس كشريك له في العمل وليس كمجرد موظف.

## برنارد

يعتبر بارنارد من أبرز المدعين في تاريخ الفكر الإداري ولا يزال كتابه (وظائف المدير) لدى أعيد طبعه مرات عديدة من أهم مصادر الموضوع، وهو أول من أدخل ضمن مفهوم المنظمة ودراسة المنظمة أطرافاً مثل المستثمرين والموردين والمعلماء، وقد ركز في تعريفه للمنظمة على كونها نظام تعاوني، وللإدارة برأيه دور رئيسي في المحافظة على تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها فهي التي تقوم بصياغة وتحديد الأهداف. كما أنها

نقوم بالتنسيق بين العاملين وتحركهم من خلال الافعال والتحفير نحو تحقيق الأهداف،  
وبعبارات أخرى عندما يوجد لدى الأفراد الاستعداد والرغبة في التعاون ويتم وضع  
وتحديد الأهداف فانطوى من الادارة آنذاك أن تنظم عملية الاتصال التي تشط هذا  
الاستعداد والرغبة وتوجهها نحو الأهداف، ويخرج بارنارد نتيجة هي : أن الشط  
يعتمد في التحليل الأخير على الاتصال، وحتى يتوفر المستوى المطلوب من الاتصال فانه  
من الضروري تحديد قوات الاتصال وإعادة قوات اتصال رسمية بحيث يرتبط كل  
فرد بالآخرين من خلالها، كما يجب أن تكون خطوط الاتصال قصيرة ومباشرة قدر  
الامكان. ١٧

وإرنارد نظرية خاصة في السلطة تتمثل في التأكيد على أن السلطة لا تكمن في  
الأشخاص (المديرين) الذين يصدرون الأوامر وإنما في مدى تقبل الرؤوسين للسلطة،  
و يتساءل : هل يمكن القول بوجود سلطة إذا كانت الأوامر لا تنفذ ؟ ولذلك فهو يرى  
أن السلطة في الواقع لا تفوض من قمة المنظمة الى أسفلها وإنما من أسفلها الى قمته،  
و ينصح بارنارد الادارة بأن تعمل على جعل الموظف الرؤوس أكثر استعداداً لتبعية  
الأوامر، من خلال شرح الأوامر وإقناعه بأنها تتماشى مع أهداف التنظيم، وأن  
تنفيذها سيعود عليه بالنفع، وأخيراً فإن الموظف سيكون أكثر استعداداً للعمل بالأوامر  
إذا كان قادراً بالفعل على تنفيذها.

واهتم بارنارد بالتطبيقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المنظمات واعتبرها ظاهرة  
طبيعية (وليست مرضية) ومكملة للمنظمة الرسمية بحيث لا يمكن فهم المنظمة الكلية  
بدون دراسة وتحليل الاثنين، ويمكن أن تكون هذه التطبيقات غير الرسمية مصدر  
استناد وقوة للمنظمة الرسمية بما توفره من فرص إضافية للاتصال ومساهمتها في زيادة  
الترايط والتماكك وارضائها لحاجات الأفراد التي لا تحققها المنظمة الرسمية.

## مدرسة العلاقات الانسانية

عندما بدأ الباحثون في مصانع هاوثورن تجاربهم التي عرفت فيما بعد بتجارب هاوثورن لم يتوقعوا التوصل الى النتائج التي حصلوا عليها فيما بعد، أو ان تصح هذه النتائج أساسا لحركة فكرية جديدة في الإدارة، فقد كان هدف هذه التجارب هو احضار تأثيرات ظروف العمل الطبيعية، مثل الضوء والحرارة وفترات الراحة، على أداء وانتاج العمال، والتي تدخل ضمن نطاق اهتمام حركة الإدارة العلمية. وفي الحقيقة فان حدود أفكار مدرسة العلاقات الانسانية أقدم من تجارب هاوثورن الا أن نتائج هذه التجارب هي التي أصابت عتبرا جديداً ومهماً على التحليل الإداري وهو سلوك الجماعات والأفراد والعوامل المؤثرة عليه.

كان هدف التجارب الأولى التي أجريت في هاوثورن هو قياس تأثيرات شدة الاضاءة في مكان العمل على انتاج العمال، وقد اختار الباحثون لتنفيذ البحث مجموعتين من العاملين هما «مجموعة التجربة» التي تعرضت لمستويات مختلفة من الاضاءة و «مجموعة السيطرة» التي ظلت تعمل تحت مستوى ثابت من الاضاءة (أي تحت ظروف مستقرة)، فان كان لشدة الاضاءة تأثير فانه سيظهر على جماعة التجربة سيما لن نشأثر جماعة السيطرة بها، عندما قام الباحثون بزيادة شدة الاضاءة، ازداد انتاج جماعة التجربة ولكن الانتاج استمر بالارتفاع حتى عندما قلل الباحثون من شدة الاضاءة حتى مستوى منخفض جداً، وفي نفس الوقت كان انتاج مجموعة السيطرة يرتفع، واختار الباحثون في كيفية تفسير هذه النتائج التي لا تتفق مع الفكر السائد آنذاك.

وللتأكد من صحة هذه النتائج بدأ الباحثون بمجموعة جديدة من التجارب، وفي هذه المرة لم يقتصر التغيير على الاضاءة بل شمل أيضاً فترات الراحة وعدد ساعات العمل وعوامل أخرى، إلا أن النتيجة كانت كما في المرة الأولى زيادة في الانتاج مهما كانت

الظروف، وهذا دليل على أن هذه الظروف والعوامل غير مؤثرة على انتاج العمال أو أن هناك عامل أو عوامل أخرى أشد تأثيراً، وبعد أن قام الباحثون بتحليل هذه النتائج توصلوا الى استنتاج أن ارتفاع الانتاج يعود الى ارتفاع الروح المعنوية للجماعات العاملين، وأن هذه الروح المعنوية التي تمثل اتجاهات العاملين نحو العمل وبحو زملائهم تحسنت بسبب الاهتمام الذي حظي به العاملون أثناء اجراء التجارب، وبالتالي فإن العامل المؤثر الرئيسي هو أسلوب الادارة. ١٨

توضح الباحثين بعد اجراء عدد كبير من المقابلات مع العاملين وجود تجمعات أو جماعات داخل المنظمة، وأن هذه الجماعات قد تتألف من أفراد يعملون في أقسام وأماكن عمل مختلفة في المنظمة، وأنشاء احرائهم هذه المقابلات اكتشف الباحثون التأثيرات العلاجية لهذه المقابلات، وقد تحسنت معويات العاملين لمجرد اتاحة الفرصة لهم لمناقشة عن مشكلاتهم والافصاح عن مشاعرهم، حتى اذا لم يتحقق كل ما يصبون اليه من تحسن في ظروف العمل.

ظهر من نتائج هاثورن ايضا ان للجماعات غير الرسمية تأثيرات قوية على سلوك العاملين، فالذي يجمع بين هؤلاء الأفراد هو الاعتقاد بقيم ومبادئ معينة، وتفرص الجماعة على أعضائها الالتزام بهذه القيم تحت طائلة العقاب، وقد اتضح أن من بين الأمور التي تنحكم فيها قواعد السلوك للجماعات مستوى انتاج أفرادها، وبشكل عام فقد كان العامل يفضل أن بضحي بما يمكن أن يحصل عليه من أحوار اضافية مقابل زيادة انتاجه، على أن يغضب الجماعة التي ينتمي اليها.

وقد سرز وجود جماعات العاملين وتأثيراتها القوية على سلوك العاملين والمنظمات كاحدى النتائج الرئيسية لدراسة العلاقات الانسانية، فعلى خلاف ما تصوره أصحاب حركة الادارة العلمية بأن الفرد اقتصادي تحركه الرغبة في زيادة مكاسبه المادية

بالدرجة الأولى، ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على كون الفرد اجتماعياً تؤثر عليه بالدرجة الأولى حاجته للانتماء الى جماعات، وان اسوأ ما يمكن أن يتعرض له الفرد هو رفض الجماعة له، وفرضها العزلة الاجتماعية عليه داخل المنظمة.

وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن انتاج العاملين يزداد اذا كانوا راضين، وأن هذا يتحقق نتيجة اهتمام الادارة باحتياجاتهم ومشاعرهم، واسادها للجماعات التي يكونها العاملون واتاحة الفرص لهم لابتداء الآراء والاقتراحات حول أساليب وظروف العمل.

أحدثت نتائج هذه التجارب تحولاً كبيراً في اتجاهات دارسي المنظمات وحولت أنظارهم واهتمامهم من ظروف العمل وقياس الوقت والحركة الى الفرد الذي يعمل في المنظمة والجماعات التي يكونها داخل المنظمة، وادى هذا التحول الى احراء المزيد من البحوث للتحقق من صحة الافتراض بأن ارتفاع المعنويات يؤدي الى زيادة الانتاج، وقد أبدت نتائج بعض البحوث هذه الفرضية الا أن نتائج بحوث أخرى كانت مخالفة لها فقد ظهر بان انتاج الموظف غير الراضى يكون أحياناً مرتفعاً، كما أن الموظف الراضى قد لا يكون من ذوي الانتاج العالى، وقد أثارت هذه النتائج الشكوك في وجود ارتباط بين معنويات وانتاج العاملين. ومن المؤسف أن المتحمسين لنتائج تجارب هاوثورن وقعوا في نفس الخطأ الذي وقعت فيه المدارس السابقة وهو التركيز على جانب واحد من جوانب المنظمة المتعددة (في هذه الحالة مشاعر الأفراد وحاجتهم الاجتماعية) وإهمال الجوانب الأخرى، فهي مثل حركة الادارة العلمية التي ركزت على الحاجات المادية غير شمولية، وبالتالي فإن أفكارها ليست كافية لفهم وتحليل المنظمة.

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لأفكار هذه المدرسة فان مبادئها لم يفقدوا ثقتهم بحدوى أفكارها، وبقيت هذه الأفكار مصدراً مهماً لحركات فكرية جديدة، فالكثيرون من الباحثين والمفكرين الذين كتبوا بعد ظهور نتائج هاوثورن، ركزوا على

الجوانب الانسانية في دراساتهم للمنظمة، ويرى من بين هؤلاء ما كرىجور وأرجيرس وماسلو وهرزبرج.

### ما كرىجور وأرجيرس وماسلو وهرزبرج

استند ما كرىجور (١٩٧٢) أسلوب الادارة التقليدى الذى أسماه نظرية (ص)، والذى يتمثل في هيمنة الادارة على عمليات اتخاذ القرار، وتركيزها على السيطرة واستعمالها المعقوبات أو التهديد بها، لاجبار العاملين على العمل لحدمة أهداف المنظمة، ويستند هذا الأسلوب على افتراضات صمنية حول طبيعة الفرد العامل واتجاهاته نحو العمل، فعلمه عليه بالكمال والافتقار للمنموح والأدابة وأنه يفضل أن يسفاد على أن يكون قائداً ويهتم بتحقيق مصالحة بالدرجة الأولى، ويلاحظ ما كرىجور حيرة الادارة التى تنسى هذا الأسلوب لعدم حصولها على النتائج الموقعة بالرغم من اهتمامها بظروف العمل ودفعها أجور ورواتب مناسبة، وما كرىجور لا ينفى وجود مثل هذه الانغاضات والسلوك السلى بين العاملين، إلا أنه يؤكد بأنها ليست السبب في حمة الادارة وإنما هي نتيجة للأسلوب الذى تنسأ الادارة، لذا فهو يدعو الى تغيير هذا الأسلوب واتباع ما أسماه نظرية (ص) في الادارة، والتي ترى دور الادارة في تهئة الظروف المناسبة داخل المنظمة لتمكين العاملين من تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة في نفس الوقت، ويستند هذا الأسلوب الى نظرة متعائلة وإيجابية لطبيعة الانسانية، تبرز وجود الدافعية للعمل لدى الفرد، واستعداده لتحمل المسئولية والقدرة على الاسداع والامتنكار والتطور، والادارة هنا تتحمل مسئولية تحريك السلوك الإيجابى لدى العاملين من خلال اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في وضع الخطط والقرارات. واثراء وظائفهم بالصلاحيات والمسئوليات، وتقييم أدائهم بأسلوب منهجى وموضوعى وبشكل منتظم.<sup>١٩</sup>

بالنسبة لارجيرس (١٩٦٢) فإن المشكلة تكمن في انعدام أوقنة التوافق بين متطلبات المنظمة الرسمية. وبين توقعات وحاجات الأفراد الذين يعملون فيها، فعالمًا



لا يركز على في تصميم وإدارة المنظمات حاجات ودوافع العاملين ، وبالتالي فهم لا يجدون المحال لممارسة المسؤولية أو الإبداع في عملهم ، وقد يصابون بالاحباط واللامبالاة ، لذا فهم يبحثون الى تكوين الجماعات غير الرسمية لتحقيق مآلات تستطيع المنظمة الرسمية توفيره ، ويلقى أرحميس عمة المسؤولية والمادة على الإدارة في مساعدة العاملين على استحقاق من حالة «عده النصح» الى حالة «التضخ» وذلك من خلال توسيع مجال تحريرتهم العملية وتقدير اعتمادهم على الآخرين و أداء العمل واشراكهم في اقرار الأمور هامة ، ويحدد ارحميس من أن المنظمة التي لا تهتم بانضاح أفرادها لن تحصل منهم أكثر من الحد الأدنى من الجهد.<sup>٢٠</sup>

بهدف شرح سلوك الأفراد، صنف ماسلو (١٩٥٣) حاجات الأفراد الى خمسة مستويات تشكل حسمها سماً أو هرماً من الحاجات وهي من الأدنى الى الأعلى كالآتي:

- الحاجات الفطرية وتشمل الغذاء والسكن وغير ذلك من الحاجات الأساسية للفرد.
- حاجات الأمن و يقصد بها حاجة الفرد الى درء الأخطار ومواجهة التهديدات.
- الحاجات الاجتماعية وتشمل حاجة الفرد الى الانتماء لجماعة أو جماعات وإلى تكوين الصداقات.
- الحاجة الى الشعور بالأهمية، وهي حاجة الفرد الى التقدير وكل ما يؤكد له أهميته وأهمية الدور الذي يقوم به.
- الحاجة الى تحقيق الذات وهي أعلى نوع من الحاجات وتشمل الحاجة الى تحقيق المنجزات والابداع.

وتمثل المستويات الثلاثة الأولى الحاجات الدنيا للفرد، أما المستويان الرابع والخامس فقد اعتبرهما ماسلو الحاجات العليا، ووضعا فاسلو يبدأ الفرد بمحاولة اشباع

الحاجات الأدنى على السلم، وعندما يطلع في اشباع مجموعة أو مستوى معين من الحاجات، ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى من الحاجات وهكذا. ومعنى هذا أن الحاجات المشبعة لا تؤثر في سلوك الفرد أي أنها لا تعجزه، ويربط ماسلوي بين مرحلة التطور الاجتماعي والاقتصادي وبين ظهور الحاجات. ففي المجتمعات المتقدمة ظهرت الحاجة إلى تحقيق الذات بشكل واسع، بينما لا يزال الأفراد في الدول النامية يسعون لتحقيق الحاجات الدنيا.<sup>٢١</sup>

و يقدم سلم ماسلوي للحاجات نموذجاً مبسطاً لشرح دوافع وسلوك الأفراد، وقد يكون هذا السب وراء انتشار استعماله. لأنه لا يدير شرحاً كافياً ومفصلاً لسلوك الأفراد. والحاجات لا تتبع ترتيب الأهمية في السمة دائماً. فلاحظ أحياناً أن المستوى الرابع يتقدم في الأهمية على المستوى الثالث. كما أن البعض قد لا يسعون بالحاجات العليا.

توصل هرزبرج (١٩٦٨) إلى نتائج مشابهة لسلم ماسلوي من البحث الذي أجراه لتحديد أسباب رضا الموظفين في عينة من الشركات الصناعية الأمريكية. فقد توصل إلى أن العوامل المؤثرة في رضا الموظف تختلف عن العوامل التي تؤثر على عدم رضاه. فالموظف يشعر بعدم الرضا إذا كانت ظروف العمل غير مناسبة، وتشمل ظروف العمل سياسات وإجراءات المنظمة وبيئة العمل المادية وبوع الإشراف والعلاقات مع الزملاء والراتب، وحتى تتوفر هذه الظروف بصورة إيجابية. فلن يشعر الموظف بالرضا، وإنما يقل أو يزداد شعوره بعدم الرضا، من جهة أخرى، فإن شعوره بالرضا يعتمد على عوامل مختلفة تكمن في الوظيفة نفسها، وليس في ظروف العمل والعوامل المحيطة بالوظيفة. ومن هذه العوامل الكمية في الوظيفة، لمسؤوليات ومستوى صعوبة واحداً الوظيفة. وما تتيحه من امكانات للتأخر والحصول على التقدير والترقية، وفي حالة عدم توفره فإن شعور الموظف بالرضا عن العمل يقل أو يضمحل.<sup>٢٢</sup>

أصبح الاهتمام سلوك الأفراد في الوقت الحاضر مجالاً واسعاً للبحث وموضوعاً رئيسياً يدرس في الجامعات تحت عنوان السلوك التنظيمي، وبالرغم من ظهور اتجاهات ومدارس جديدة في الفكر الإداري، فلا يزال هناك عدد غير قليل من المخصصين ينظرون إلى سلوك الفرد باعتباره المدخل الرئيسي لدراسة وفهم المنظمات.

### المنظمات كيانات طبيعية

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات. وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى كما أنها تتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها، ويمثل هذا الاتجاه في أفكار سيلزنيك ومارسور، فقد لاحظ سيلزنيك (١٩٤٩) أن المنظمة (مثل الكائن الحي) حاجات من أهمها الحاجة إلى البقاء والاستمرار، وأن وسيلة المنظمة في إشباع هذه الحاجات هي من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية. كما أنها تحاول غرس جذور ثابتة لها في المجتمع لتكتسب الشرعية وتضمن استمرارية نشاطاتها.<sup>٢٣</sup>

واعتبر مارسور (١٩٥٦) المنظمات نظاماً اجتماعياً تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها وامتدادها على البيئة وباتجاهها نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة (ص ٦٣) ومن جهة أخرى فإن تحقيق هذه الأهداف يؤدي خدمة لحساب النظام الأكبر (أي المجتمع)، ويتفق مارسور مع سيلزنيك في أن عوامل عدم الاستقرار التي عادة ما يكون مصدرها البيئة، تؤكد على حاجة المنظمة للاستقرار، وبالسبب له فإن نجاح المنظمة يعتمد على تحقيق حاجتين أساسيتين: بلوغ الأهداف والاستقرار.<sup>٢٤</sup>

استند حولندر (١٩٥٩) النموذج العضوي أو الطبيعي للمنظمة لأنه يبالغ في تمثيل المنظمة ككيان عضوي ينمو ويتطور عضوياً ويصعب - وربما يكون مستحيلاً - تغييره

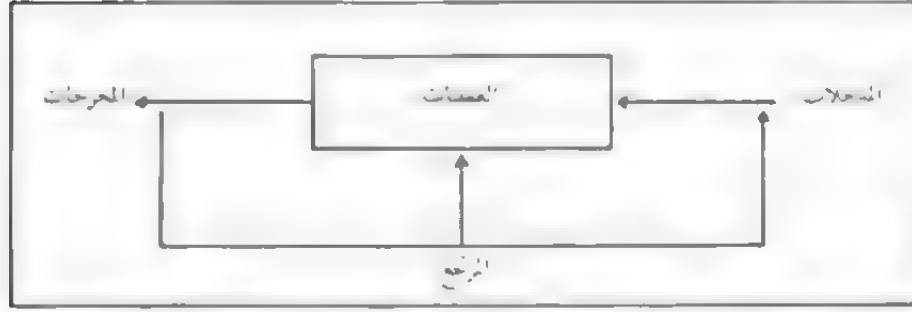
لأن "التفسير يحدث تدريجياً وعلى المدى الطويل وفقاً لـ «قوانين ضمنية» وبالتالي فإن هذا النموذج يهمل القرارات والعمليات الحادثة والعقلانية التي تحدث في كل المنظمات، وبعد أن يستند جولنر ما أسماه بالنموذج العقلاني للمنظمة أيضاً، لأنه يصور منظمة ككيان ميكانيكي يعترض درجة عالية من العقلانية أو الرشدية في قرارات وسلوك العاملين بدعوى أن توحيد النموذجين في نموذج واحد، ديناميكي يشتمل على الجوانب الحادثة والمخططة بالإضافة إلى الجوانب غير المخططة.<sup>٢٥</sup>

### منهجية النظم

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد واصل دارسو المنظمة بحثهم عن أطروحات فكرية جديدة توفر شروحات أفضل لظاهرة المنظمة، وقد طرأ تحول حاد في الفكر الإداري، عندما انتوا منهجية النظم في تحليل وفهم المنظمة (ماينتز، ١٩٦٤).<sup>٢٦</sup>

و يعرف كارنيل (١٩٧١) النظام بأنه «كيان يتكون من أجزاء أو عناصر تعتمد الواحدة منها على الأخرى».<sup>٢٧</sup> إن تعريف المنظمة كنظام يؤكد على تكوينها من أجزاء مترابطة متعاونة ولها أهداف مشتركة، بالإضافة إلى ذلك تعتبر المنظمات نظاماً مفتوحاً، أي أنها مفتحة على البيئة، وهذه الخاصية تتيح للمنظمة الحصول على الموارد (أو كما يسميها أصحاب منهجية النظم: المدخلات) من البيئة وكذلك تصريف منتجاتها وخدماتها إلى البيئة. فالموارد التي تشمل المواد الأولية والقوى العاملة والأموال والمعلومات ضرورية، حيث تقوم المنظمة بتحويلها من خلال عمليات إلى إنتاج أو خدمات، ومن جهة أخرى فإن المنظمة تحصل مقابل منتجاتها وخدماتها على موارد جديدة، وهكذا تبدأ حلقة جديدة من النشاط وتحافظ على استمرار عملياتها ووجودها، ويمثل الشكل التالي نموذج المنظمة كنظام مفتوح يستورد المدخلات ويعملها

من خلال عمليات الى مخرجات، وينقل المرجع المعلومات عن استجابة البيئة لمخرجات النظام:



وفقاً لمنهجية النظم، فإن المنظمة تكون فعالة (أي ناجحة) إذا استطاعت الحصول على الموارد اللازمة من البيئة، لتشغيل عملياتها وإنتاج المخرجات، وكذلك موارد ومطابقة احتياطية تنجأ إليها في الأزمات لضمان استمرار عملياتها، وهذا لا يتحقق بالطبع إلا إذا اعتبرت البيئة (أفراد، منظمات أخرى، المجتمع) منتجاً أو خدمات المنظمة ذات قيمة، وهكذا يصبح التعامل مع البيئة شرطاً أساسياً لنجاح المنظمة، وعلى عكس الاتجاهات السابقة تؤكد منهجية النظم على ضرورة التوصل أولاً إلى فهم المنظمة ككل قبل محاولة فهم أجزائها أو عملياتها الفرعية (كارليل ١٩٧٨، ص ٥١) كما أنها اختلفت عن الاتجاهات السابقة في تصويرها للمنظمة كقطاع مفتوح، وبقدرة كاتز وكاهن (١٩٦٦) شرحاً وافياً لهذه المنهجية وخواص النظم المفتوحة.<sup>٢٨</sup>

بالرغم من أن منهجية النظم لم تهمل ما يحدث داخل المنظمة من علاقات وتفاعلات إلا أنها بدون شك حولت الانتظار إلى العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وإذا كان البعض قد بالغ في الاهتمام بعوامل البيئة ولم يعط العوامل الداخلية أهمية مناسبة، فإن السبب ليس في منهجية النظم، وعلى أية حال فقد كانت أفكار هذه المنهجية الأساس الذي بنيت عليه النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم، أي نظرية الموقف.

## نظرية الموقف

تعتبر نظرية الموقف امتداداً فكرياً لمهجية المنظمة المفتوحة في الإدارة، وتتلخص أفكار هذه النظرية في عبارة «أن كل شيء يعتمد» و يمي هذا أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن ادراكها كلها وفهمها بدون الأخذ في الاعتبار عوامل وظروف الموقف داخل وخارج المنظمة، فإن أردنا دراسة تنظيم إحدى المنظمات مثلاً فائماً لا نكتفى بملاحظة وتحليل العلاقات بين عناصر التنظيم وإنما يجب أن ننقضي أيضاً ارتباطات التنظيم بما حوله من عوامل تتفاعل معه وتؤثر فيه.

على هذا الأساس، فإن ما توصلت إليه المدارس والاتجاهات الفكرية السابقة (لإدارة العلمية، مبادئ الإدارة، العلاقات الانسانية) من نتائج لا يمكن اعتبارها عالمية (أي تصلح لكل مكان) أو ثابتة (أي تصلح لكل زمان)، ولكنها قد تكون صحيحة ومعبرة في تحليل وفهم الظواهر التنظيمية أو السلوكية تحت ظروف معينة. وهكذا فإن نموذج البيروقراطية لم يعد الذي يتصف بالثبات والاستقرار لا يعمل سحاح تحت كل الظروف، كما أنه لا توجد مبادئ عالمية للإدارة أو طريقة مثل واحدة لإداء كل مهمة أو وظيفة، إذن فقد تميزت نظرية الموقف برفض النظريات الصلبة التي كانت من أبرز سمات المدارس والمهجمات السابقة، وهي أكثر تكاملاً منها لأنها أخذت في الاعتبار كافة عوامل الموقف من عوامل تكنولوجيا و بيئة اقتصادية وظواهر سلوكية وغيرها.

تطورت نظرية الموقف عبر مرحلتين: بدأت المرحلة الأولى منذ ظهور البحث الذي أجريته جوان ودورد في انكلترا وتتميز هذه المرحلة بالاهتمام بدراسة تأثيرات عوامل موقعية محددة على التنظيم والسلوك في المنظمة، واعتبرت تأثيرات هذه العوامل حتمية وإلزامية على المنظمة، فهي مثلاً تحتم صفات التركيب التنظيمي من خلال القيود الاقتصادية التي تدفع المنظمة إلى نسي هذا التنظيم. وفي المرحلة الثانية تحول الاهتمام

الى دور الادارة واستجاباتها لتأثيرات العوامل المختلفة من خلال الاستراتيجية التي  
تضعها للمنظمة .

### الزاميات التكنولوجيا

يرجع الاهتمام بدراسة تأثيرات التكنولوجيا على المنظمة الى مجموعة الباحثين من  
معهد تافسوك ، الذين لاحظوا وجود ارتباط بين التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية في  
المؤسسات ، ويسقل نرست و ساممورث (١٩٥١) بأن النتائج المباشرة لتغيير  
تكنولوجيا استخراج الفحم من الطريقة اليدوية الى الطريقة الميكانيكية كانت زيادة  
التخصص والاضاف وسائل الاتصال والتنسيق بين العاملين في المنجم ، مما أدى بالتالى  
الى انخفاض المعنويات وارتفاع معدل الغياب وانخفاض الانتاجية ، وقد تبين من  
نتائج بحوث تافسوك في هذا الموضوع أن المنظمة هي نظام اجتماعى - تكنولوجى  
يتكون من نظامين فرعيين (اجتماعى وتكنولوجى) يؤثر كل منهما فى الآخر.<sup>١٩</sup>

### بحث ودوارد

كان الهدف الاصل للبحث الذى قامت به ودوارد (١٩٦٥) على عينة من ١٠٠  
شركة صناعية صغيرة الحجم نسبيا ، هو اختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ الادارة  
والتنظيم التى وضعها مدرسة مبادئ الادارة ، وبين نجاح الادارة فى تحقيق اهدافها ،  
وقامت ودوارد بجمع بيانات كثيرة عن التنظيم وطرق الانتاج والسيطرة والتنظيم  
ومؤهلات المديرين واصناف العمالة واداء الشركات فى العينة ، ثم صفت هذه  
الشركات حسب مستوى أدائها أو نجاحها ، وقد ظهر من النتائج التى حصلت عليها  
عدم وجود ارتباط معنوى بين نجاح الشركات ومدى التزامها بمبادئ الادارة ، ولم  
تشوف ودوارد عند هذه النتيجة ، فقد أثار اهتمامها احتمال وجود ارتباط بين  
التكنولوجيا والتنظيم ، فقامت بتصنيف الطرق التكنولوجية المستعملة فى العينة الى أحد

عشر صنفاً، ثم أعادت تصنيفها وفقاً لمعيار التعقد التكنولوجي، ويتمثل بدرجة السيطرة الممكنة على عملية الإنتاج، إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: ٣٠

الانتاج الوحيدة : ويتصف بأن الإنتاج يتم وفقاً لمواصفات العميل أو المستهلك لذا فإن العمليات الانتاجية لا تنسم بالتكرار، والمثال على ذلك هو صناعة الطائرات والطباعة.

الانتاج الكبير : وهذا يصنع المنتج على خط تجميع، وتكون العمليات الانتاجية متكررة وروتينية.

انتاج العملية المستمرة : يصنع المنتج عبر سلسلة من العمليات المستمرة ذات الطبيعة النمطية والمتكررة.

ووفقاً لهذا التصنيف، يكون التعقد التكنولوجي عند أقل درجاته انشائية في انتاج الوحدة، وعند أعلى درجة نسبية في انتاج العملية المستمرة.

توصلت ودوارد إلى نتيجة مهمة وهي أن التكنولوجيات المختصة تفرض «شروطاً» أو صغوراً مختلفة على المصنعات والعاملين فيها، وأن المصنعات الساجدة تستجيب لهذه الضغوط من خلال اعتماد تنظيمات ذات صفات مختلفة (١٩٦٥، ص ٥١) فقد وجدت مثلاً أن عدد المستويات التنظيمية يزداد بارتفاع التعقد التكنولوجي كما أن التنظيم يكون أكثر مرونة من حيث تحديد الواجبات والمسؤوليات في صنفي الوحدة والعملية، ولا تقتصر هذه العلاقة على الجوانب التنظيمية فانجماهاات الادارة وسلوكها يرتبطان أيضاً بنوع التكنولوجيا، فقد كان العاملون في صناعة الانتاج الكبير أقل رضا من العاملين في النوعين الآخرين وذلك بسبب ظروف العمل التي تمتاز بكثرة الضغوط على العاملين، كما أن أعلى نسبة للإداريين إلى العدد الكلي للعاملين هي في انتاج العملية، وبيد انتاج الوحدة ثم الانتاج الكبير، ويعني هذا أن صناعة انتاج العمية تتطلب أكثر عدد من الإداريين نسبياً، كما أن تكاليف العمالة تنخفض مع ارتفاع التعقد التكنولوجي، حيث يقل الاعتماد على المهارات الشخصية للعاملين. وبين



الجدول رقم (١) صفات التنظيم والسلوك المرتبطة بكل نوع من أنواع التكنولوجيا وفقاً للنتائج التي حصلت عليها ودوارد.

جدول رقم (١)  
صفات التنظيم والسلوك المرتبطة  
بكل نوع من أنواع التكنولوجيا (بحث ودوارد)

نوع التكنولوجيا	صفات التنظيم	السلوك والعلاقات الانسانية
الوحدة	عدد المستويات الادارية : ٣ نطاق اشراف المدير العام : ٤ نطاق اشراف المشرفين : ٢٠-٢١	درجة المشاركة في وضع القرارات كثرة والعلاقات بين العاملين جيدة
الاسح الكبر	عدد المستويات الادارية : ٤ نطاق اشراف المدير العام : ٧ نطاق اشراف المشرفين : ٥٠-٤١	العلاقات غير جيدة بشكل عام وتكثر فيها الخلافات والصراعات
الاسح العميق	عدد المستويات الادارية : ٦ نطاق اشراف المدير العام : ١٠ نطاق اشراف المشرفين : ٢٠-١١	العلاقات جيدة بين العاملين

كانت الخطوة التالية التي قامت بها ودوارد هي قياس ارتباط هذه النتائج بنجاح المنظمة، وقد اتضح لها أن صفات المنظمة الأكثر نجاحاً أقرب إلى الصفات العامة للمنظمة بنوع تكنولوجيتها، ومن هذا استنتجت بأن هناك حالات مثالية لبعض صفات التركيب التنظيمي (مثل نطاق الاشراف وعدد المستويات الادارية) للشركات الناجحة ضمن كل نوع من أنواع التكنولوجيا. لذا فقد اعتبرت التكنولوجيا مؤثر الرئيسي في صفات التنظيم. ولكن ليس المؤثر الوحيد. (١٩٦٥، ص ٥٠) ودعت المعنيين بتطوير التنظيم إلى التركيز على ما تعرضه التكنولوجيا على صفات التنظيم.

حات النتائج التي حصل عليها هارو (١٩٦٧) من دراسته لعينة من ٤٣ شركة صناعية متفقة مع نتائج ودوارد، ولكنه اقترح اضافة مؤشر آخر على المؤشرات التي استعملتها ودوارد في تصنيف التكنولوجيا وهو درجة التعبير كل نوع من أنواع التكنولوجيا، ففي إنتاج الوحدة يتكرر حدوث المسائل او المشكلات التي تتطلب حلولاً ابتكارية بأعلى درجة، ويبلغ في ذلك الإنتاج الكبير ثم إنتاج العملية، وقد أظهرت النتائج أنه كلما كانت التغيرات قليلة كلما ازداد عدد الوحدات التخصصية، وعدد المستويات الإدارية، ونسبة عدد الإداريين الى العدد الكلي للعاملين.<sup>٣١</sup>

بعد حوالي عشرة سنوات من نشر نتائج بحث ودوارد، قام زو برمان (١٩٧٠) باجراء بحث مماثل على عينة من ٥٥ شركة صناعية في أمريكا وقد أيدت النتائج التي حصل عليها أغلب نتائج ودوارد.<sup>٣٢</sup>

### اسهامات جيمس تومسون

لم تقتصر اسهامات تومسون في الفكر الإداري والتي تضمنتها كتابه المنشور في (١٩٦٧) على تصنيفه للتكنولوجيا، فقد حاول تومسون وضع نموذج متكامل للمنظمة، يصحح كإساس لفهم حقيقة المنظمات، بدأ تومسون بمراجعة الأطر الفكرية للمدارس والاتجاهات السابقة، وانتقد حركة الإدارة العلمية لاستنادها الى افتراض أن المنظمة نظام مغلق، فالأهداف معروفة والمهام مخططة ولا نواجه المنظمات وفقاً لهذه المدرسة مشكلات في الحصول على الموارد اللازمة، وفي تسويق منتجاتها، كما لاحظ تومسون أن مدرسة مبادئ الإدارة تفترض درجة عالية من العقلانية في تنظيم وإدارة المنظمة، وأن نموذج البيروقراطية هو أيضاً نموذج مثالي لتحقيق الكفاءة، وقد انتقد تومسون هذه المدارس والاتجاهات الفكرية لأنها نالمت في تقدير مستوى العقلانية أو الرشيد الذي ممكن تحقيقه في المنظمات ومن قبل الإدارة، وهو في نفس الوقت لم يكن راضياً عن

مهجة البنية ، لأنها لم توضح كيفية التعامل مع عوامل البيئة المؤثرة على عمل المنظمة والتي قد لا تستطيع السيطرة عليها. ٣٣

إن الحل سري نوميون يتحقق من خلال الجمع بين نموذجين : المعلق والمفتوح ، فقد اعتمد المنظمات وسائل فعالة لتحقيق أهداف ويتم ذلك من خلال العمليات المحسنة ، ولكن هذا التخطيط لا يمكن أن يتم بكفاءة تامة بسبب تأثيرات عوامل عديدة ، وخاصة عوامل البيئة ، وحتى تستطيع المنظمة مواصلة عملياتها الهادفة والتعامل مع عوامل البيئة ، فانه من الضروري توزيع المهام والمسئوليات بين ثلاث مستويات ادارية : المستوى الفني ، والمستوى الإداري ، والمستوى العام ، فعند المستوى الأدنى (الفنى) يسهر العمل من خلال العمليات الفنية (التكنولوجية) وهذا يجب أن تكون درجة التقني والتأكد في القرارات والتفكير عالية جداً حتى يمكن وضع قرارات بدرجة عالية من الرشد ، أما المستوى الإداري فهو مستوى وسيط بين المستوى الفني وبينته التي تشكون من الموردين والعملاء ، وأخيراً يختص المستوى العام بالتعامل مع عوامل البيئة التي لا تستطيع منظمة السيطرة عليها ، ومقاربة بالمستوى الأول فان درجة الثقة بحدود الوسائل وامكانية النجاح ، هي أدنى درجة ، ومن خلال هذا التقسيم ، تحصل المنظمة على الدرجة المناسبة من التقني والرشد في نشاطاتها الفنية والتي هي ضرورية لتحقيق الكفاءة ، ونفس الوقت تبقى مرنة ومتكيفة مع متطلبات البيئة عند المستوى العام.

أذن فالمهمة الرئيسية لادارة المنظمة بشكل عام هي المحافظة على انتظام واستمرارية العمليات الفنية ، وحمايتها من تأثيرات وتدخلات البيئة الخارجية ، وقد شرح نوميون بعض الطرق التي يمكن أن تساهم الإدارة في القيام بهذه المهمة ولكن قبل عرض هذه الطرق من المفيد أولاً التعرف على تصنيف نوميون لتكنولوجيا ، والذي يشمل على ثلاثة أنواع وهي :

• تكنولوجيا الانتاج الكبير : وتتميز بوضوح طريقة الانتاج لذا فان العمل مفسم في

عدد من الخطوات المتسلسلة والمرتبطة والمثال على هذا النوع هو مصنع السيارات .

• التكنولوجيا الوسيطة : تقوم بالربط بين عناصر أو أطراف من خلال إجراءات عمل غطية، فالبنوك مثلا تقوم بالربط بين المودعين والمقترضين وتتعامل مع الطرفين وفقا لاجراءات محددة.

• التكنولوجيا المكثفة : ويمتاز بوجود عدد كبير نسبيا من التخصصيين الذين يستخدمون وسائل تخصصاتهم المختلفة في التعامل مع المسائل والحالات، ولا تكون درجة البقن في وسائل الانتاج عالية، والمثال على هذا النوع نجده في وحدات البحوث والتطوير وطوارئ المستشفيات حيث يلاحظ عدم وجود اجراءات نمطية للعمل و يتم التنسيق بين العاملين من خلال الاتفاقيات والتكيف المتبادل.

أما كيف نحمى ادارة المنظمة تكنولوجيايتها، أو بالأحرى العمليات الفنية الأساسية، من تأثيرات البيئة فان هناك أربع طرق برأى ثومسون وهى :

١ - الحجز : ان انتظام العمليات الفنية يعتمد على قدرة المنظمة على الحصول على الموارد وتأمينها حتى في وقت الشح كما أنه يعتمد على مدى استيعاب البيئة لانتاج المنظمة، فالافراد الذين تعينهم المنظمة هم بالقطع جزء من هذه الموارد ولكن هؤلاء الافراد قد لا يمتلكون عند تعينهم المعارف والمهارات اللازمة لأداء واجبات الوظائف الشاغرة لذا تلجأ الادارة الى تدريبهم قبل تسليحهم هذه الواجبات، وهذا التدريب هو بمثابة «حجز» للموارد البشرية بشكل يمنحها من التأثير المباشر على سير العمليات الفنية، كما أن عملية السيطرة على المخزون هي عملية حجز أيضا تهدف الى تنظيم تخزين البضاعة، حتى لا يحدث التكدس وتأثر بذلك عمليات الانتاج.

٢ - التصويبة : تواجه بعض المصنعات ندماً عالياً في الطلب على خدماتها مما يؤثر سلبياً على عملياتها الفنية، وتتطلب مجازاة هذا التذبذب، التشغيل المكثف لمدة الانتاجية عندما يكون مستوى الطلب عالياً وتعطيل بعض الطاقة الانتاجية عندما يشدنى مستوى الطلب، وحتى قدراً الادارة هذه التأثيرات السلبية على عملياتها الفنية فانها تنحأ الى «النسوية» الفاسات، فتركزت الكهرباء تعرض ايجراً أعلى لوحداث الاستهلاك اذا تجاوزت حداً معيناً كما منح شركات الطيران والباحة تحفيقات في قيم التذاكر أثناء مواسم ركود الطلب.

٣ - النمو والتكيف : اذا كان من الممكن لادارة منظمة ان تتنبأ بحالات البيئة قبل حدوثها، فانها ستكون قادرة على تهيئة المنظمة للظروف القادمة من خلال التكيف، فمثلا اعتبرت ادارة شركة مختصة باستيراد الأدوات الكهربائية في احدى الدول العربية، مشاريع اسكان جديدة، مؤشراً على زيادة الطلب على الأجهزة الكهربائية، واعتمدت ذلك في وضع خططها المستقبلية، كما تنبأت ادارة شركة أخرى مختصة باستيراد الساعات بأن الطلب على شراء الساعات سيزداد كنتيجة لتنفيذ برنامج عو الأمية وأخذت ذلك في الاعتبار عند وضع خططها.

٤ - النفس : اذا لم يكن ممكناً استعمال أى من هذه الطرق، تنحأ ادارة المنظمة الى التقنين، فمثلا عندما لا تستطيع ادارة مستشفى أن تقدر عدد الحالات المرضية التي سيتعامل معها كل تخصص من التخصصات المتوفرة لديها، فانها تقوم مقدماً بتوزيع الأسرة بين هذه التخصصات.

### مجموعة أستون

قام فريق من الباحثين من جامعة استون في انكلترا باجراء بحث حول علاقة سكوولوجيا بالتركيب السعيمي على عينة من ٤٦ مصممة صناعية وخدمية تراوح عدد

العاملين فيها بين ٢٥٠ الى ٢٠٠٠، وتشير نتائجهم الى أن تأثيرات التكنولوجيا لا تظهر بشكل واضح الا في الوحدات الادارية التي تستخدم هذه التكنولوجيا مثل ادارات الانتاج أما الوحدات الأخرى مثل المحاسبة والسويق فم يتأثر تنظيمها بالتكنولوجيا. وهذه النتيجة تنطبق بشكل خاص على المنظمات الكبيرة الحجم. أما في المنظمات الصغيرة فان لتكنولوجيا تأثيرات كبيرة على التنظيم لذا فعندما تم السيطرة على تأثيرات الحجم لم يظهر ارتباط بين التكنولوجيا والتنظيم.<sup>٢٤</sup>

بالإضافة الى نتائجهم المهمة حول علاقة التكنولوجيا بالتنظيم، توصل باحثو استون من مراجعتهم لأدبيات موضوع التنظيم الى تحديد ستة عناصر للتنظيم وهي:

- ١- التخصص: ويتعلق بتوزيع العمل داخل المنظمة ويقاس بعدد التخصصات وعدد الوظائف التخصصية ضمن كل مجال تخصص.
- ٢- التنبيط: وهي الاجراءات المعتمدة والمطبقة مثل الاجراءات المالية واجراءات شئون الموظفين والتخزين.
- ٣- الرسمية: وتدل الرسمية على أن القواعد والتعليمات والاجراءات مدونة.
- ٤- المركزية: ويستدل عليها من توزيع سلطات اتخاذ القرار.
- ٥- شكل التنظيم: هل هو طويل أم مفلطح وما هو نطاق اشراف المستويات الادارية؟
- ٦- التقلدية: وهي مدى وجود اجراءات نمطية غير مكتوبة.

وقد ظهر لهم بعد جمع البيانات عن هذه العناصر وتحليلها، أنه بالإمكان تمثيل التنظيم من خلال العوامل الأربعة التالية فقط:

- ١- تنظيم النشاطات: ويشمل التخصص والنمطية والرسمية ونطاق الاشراف.
- ٢- مركزية السلطة: ويقتصد بها مدى مركز السلطة عند قمة التنظيم ومدى مباشرة جهات أعلى (مركز وزارة مثلا) على قرارات المنظمة.

٣ - سيطرة التنفيذ على العمل : أى مدى الاعتماد على التنفيذيين فى السيطرة على العمل ، أو وسائل السيطرة الأخرى مثل إجراءات السيطرة ، ويستدل على ذلك من نسبة عدد المشرفين (المديرين) لعدد الأجراء.

٤ - حجم الوحدات المساعدة : و يقاس نسبة العاملين فى الوحدات المساعدة والكثافة فى الإدارات الأخرى الى عدد العاملين الأجراء.

وقد أبدت نتائج بحوث لاحقة ، مثل الكون ورملائه (١٩٧٠) وهسج ولى (١٩٧٤) نتائج بحوث استون .

### توسيع مفهوم التكنولوجيا

عرف بيرو (١٩٦٧ ، ص ١٩٥) التكنولوجيا بأنها «الاجراءات التى يؤدى بها فرد على شىء ما استعمال أدوات أو أجهزة ميكانيكية أو يدوية لغرض احدث تعبير فى هذا الشىء ، وهذا الشىء أو المواد الأولية قد تكون كانت حيا أو حاداً»<sup>٣٦</sup> . ويتميز مفهوم بيرو لتكنولوجيا بتركيزه على عمليات حل المشكلات وخصائص المواد الأولية لها يمكن استعماله فى شتى أنواع المنظمات ، وقد اعتمد بيرو فى تصنيفه لتكنولوجيا على عنصرين هما : ١ - خصائص عملية البحث عن حلول للمشكلات التى تواجه العمل (أى هل عمليات البحث كثيرة أم قليلة ؟) .

و ٢ - عدد الحالات الاستثنائية التى تبرز فى البحث عن الحلول (ايضا هل هى كثيرة أم قليلة ؟) وقد استقر اختيار بيرو على تصنيف التكنولوجيا وفقاً لدرجة رونية المهام (من درجة عالية الى قليلة) .

وقد استعمل عدة باحثين تصنيف بيرو فى بحوثهم حول تأثيرات التكنولوجيا على التنظيم ، فقد توصل هيج وايكس (١٩٦٩) الى أن ازدياد درجة رونية الوظائف يعاوجه :<sup>٣٧</sup>

- وضع أدلة مفصلة لقواعد واجراءات العمل .

- الاتجاه الى توصيف الوظائف.
- التركيز على كمية الانتاج وكفاءة الأداء بدلا من النوعية ومعنويات العاملين.
- المركزية في تحديد سياسات العمل.

### حدود تأثيرات التكنولوجيا

توقع ماهونى وفورست (١٩٧٤) ان تقتصر تأثيرات التكنولوجيا على وحدات المنظمة التى تستعمل التكنولوجيا فقط وليس كل المنظمة، لأن الوحدات المختلفة في المنظمة الواحدة قد تستعمل تكنولوجيات مختلفة.<sup>٢٨</sup> وقد أبدت ذلك النتائج التى حصل عليها لينش (١٩٧٤، ص ٣٥٠) في دراسته لتأثيرات تكنولوجيا المكتبات فقد وجد أن قسم الاعارة في مكتبة جامعية يشبه قسم اعارة في مكتبة جامعية أخرى من حيث اجراءات العمل والمواد المستخدمة أكثر مما يشبه أقساما أخرى في نفس المكتبة.<sup>٢٩</sup>

### ملاحظات على الزامية تأثيرات التكنولوجيا

أكدت نتائج البحوث حول تأثيرات التكنولوجيا صحة الفرضية الأساسية لنظرية الموقف بعدم وجود تنظيمات مثالية تحقق النجاح تحت أية ظروف كما أكدت وجود ارتباط بين نوع التكنولوجيا (ظرف وأساليب العمل) والمنظمة، ولكنها لم تؤيد أن التكنولوجيا هي الأشد تأثيرا على صفات التنظيم، كما يلاحظ أيضا عدم وجود اتفاق حول تعريف التكنولوجيا نظريا وتطبيقيا. كما اختلف الباحثون حول مجال تأثيرات التكنولوجيا: هل يشمل كافة وحدات المنظمة أم تلك التى تستعمل التكنولوجيا فقط؟

### الزامية تأثيرات الحجم

عندما وضع ماكس فيبر نموذج البيروقراطية أوضح بأن هذا النموذج يخص بالذات المنظمات الكبيرة - الحكومية منها والخاصة - وقد اهتم بعض الباحثين الذين درسوا تأثيرات التكنولوجيا باحتمال وجود تأثيرات للحجم، ولكن ودوارد (١٩٦٥) وعمرى



(١٩٦٧) لم يجدوا ارتباطاً بين الحجم والتنظيم، أما النتائج التي توصل اليها باحثو استون فقد أكدت بأن الحجم هو العامل ذو التأثير الأعظم على التنظيم، وهذا ما أيدته بعض نتائج جايلند (١٩٦٢) وبلاو وشو بهر (١٩٧١)، فالرغم من أن نتائج جايلند لم تفسر وجود علاقة بين التكنولوجيا والتنظيم إلا أنها أظهرت بأن ارتباط الحجم والتنظيم هو الأقوى، وبسفي هذا الارتباط قويا حتى بعد السيطرة على تأثيرات التكنولوجيا، وبالاستحباب فقد وجد أن زيادة الحجم تؤدي إلى زيادة في التخصص الوظيفي والمطبة والرسمية ونطاق الاشراف وإلى زيادة اللامركزية،<sup>١٠</sup> أما بلاو وشو ينهرفقد وجد أن الحجم يؤثر على التنظيم إلا أن شدة هذا التأثير تقل مع ازدياد الحجم،<sup>١١</sup> وفي دراسة أخرى لسلاو وزملائه (١٩٧٦) على عينة من ١١٠ شركة صناعية أمريكية وجدوا أن الحجم أشد تأثيراً من التكنولوجيا، وأن هناك ارتباطاً قويا بين حجم المنظمة وحجم وحدات غنوب الوصف وندى لاشراف،<sup>١٢</sup> ولكن نتائج لاشراف لم تميز بينها وجود ارتباط بين الحجم والتنظيم، فمثلاً قام هال وهاس وجونسون (١٩٦٧) بدراسة ارتباط الحجم ببعض عناصر التنظيم في ٧٥ منظمة وتوصلوا إلى نتيجة بعدم وجود تأثير للحجم.<sup>١٣</sup>

وتبين نتائج البحوث التي أيدت وجود ارتباط بين الحجم والتنظيم أن زيادة الحجم تؤدي إلى زيادة في عدد الوحدات الادارية مما يخلق حاجة اضافية إلى التنسيق والسيطرة، فتقوم الادارة بوضع القواعد واجراءات العمل، ووجود هذه القواعد والاجراءات يمكن الادارة من تفويض بعض سلطاتها إلى المستويات الأدنى، ومرة أخرى قد تزداد الحاجة إلى التنسيق مما يؤدي إلى انشاء مستويات ادارية جديدة للقيام بمهام التنسيق.

### الزامية تأثيرات البيئة

انجبه بعض الباحثين إلى دراسة تأثيرات البيئة الخارجية أو بعض عناصرها على المنظمة وقد فترضوا أيضاً أن لعوامل البيئة الخارجية تأثيرات الزامية على المنظمة

وتنظيمها. وقد بينت نتائج دراسة بيرنز وستالكر (١٩٦١) أهمية عوامل البيئة بالنسبة لعمل المنظمات، وقد اختاروا عاملين من عوامل البيئة هما التطورات العلمية والتكنولوجية والسوق. وبحثا تأثيرات سرعة التطورات العلمية والتكنولوجية والتغيرات والتحديات في السوق على عينة من ٢٠ شركة بريطانية في قطاع الصناعات الالكترونية. وقد توصلوا نتيجة البحث الى استخلاص نموذجين عامين للمنظمات: عضوي وميكانيكي. وبالرغم من اختلاف صفات النموذجين فهما يحددان في تحقيق أهدافهما ولكن تحت ظروف مختلفة. فالنموذج الميكانيكي ملائم لسلطات تعمل في بيئة مستقرة، أما اذا كانت البيئة تتصف بدرجة عالية من عدم الاستقرار (أى التغير والتحول) خاصة في مجال التطور التكنولوجي والسوق فإن ذلك يتطلب نموذجاً أو نظاماً عضوياً.

### يتصف النموذج الميكانيكي بما يلي:

- التخصص الوظيفي.
- وصف مفصل ودقيق لواجبات ومسؤوليات الوظائف.
- الاتصالات تكون غالباً عمودية (من قمة المنظمة نحو قاعدتها وبالعكس).
- السلطة مركزية وكذلك المعلومات.

أما التنظيم العضوي فهو أكثر مرونة من حيث التخصص ووصف الوظائف وذلك بسبب متطلبات التعامل مع البيئة المتغيرة، كما أن الاتصالات لا تسير في القنوات الرسمية فقط إذا أن الكثير من المعلومات تنتقل في التنظيم العضوي بالخلاف غير الرسمية. ويكون اتجاه حركتها أفقياً. ولا تكون السلطة مركزية لأن الإدارة العليا لا تمتلك المعلومات الكافية لاتخاذ كافة القرارات بسبب كون البيئة متغيرة لذا فإن سلطة اتخاذ القرار تفوض لمن لديه المعلومات الكافية لاتخاذ هذا القرار.<sup>١١</sup>

## دراسة شاندلر

على أساس النتائج التي حصل عليها شاندلر (١٩٦٢) من مراجعة نحو وتطور حوالى ١٠٠ شركة لمبركة كبيرة استنتج أن كل تغيير رئيسي في تنظيم هذه الشركات جاء نتيجة تغييرات بيئية. وبالحديث عن التغييرات في البيئة وضعت صمود على المنظمة استعدادات تعديل في استراتيجيتها حتى تستطيع التعامل بشكل أفضل مع الظروف الجديدة في البيئة، وهذه الاستراتيجية الجديدة فرضت بدورها تعديلات في التنظيم الإداري.

وإذا لم نجر تعديلات في التنظيم استجابة لظروف البيئة المتغيرة ومتطلبات النمو فإن كفاءة المنظمة قد تندى. والمثال على ذلك لاحظته شاندلر في تجربة شركة فورد مع تصنيع "الساحبات الخفيفة" التي بدأت في الثلاثينات بهدف توسيع قاعدة عملائها وإعادة تدائن سوق السيارات الذي أصابه الركود في تلك الفترة. ومع أن الساحة عرضت بسعر مناسب مقارنة بأسعار مثيلاتها في السوق إلا أن مبيعاتها كانت منخفضة. والسبب في ذلك هو أن الشركة اعتمدت على وكلاء السيارات الذين لم تكن لديهم خبرة في مجال تسويق الساحبات، ولم ترتفع مبيعات الساحة إلا بعد أن وضعت فورد استراتيجية تسويق جديدة.<sup>١٥</sup>

## التكيف مع البيئة: دراسة لورنس ولورش

قام لورنس ولورش (١٩٦٧) بدراسة تأثيرات البيئة على عينة من الشركات الأمريكية المنتجة بصناعة الدائن ولأغذية المعلبة والحاويات، وقد لاحظوا أن بيئة شركات تصنيع الدائن تتصف بدرجة عالية من الغموض وعدم الاستقرار، وذلك لأن الانتكاسات التكنولوجية فيها كثيرة والمتغيرة شديدة، أما بيئة صناعة الحاويات فكانت على العكس من ذلك، أي مستقرة ولا يكتنفها الغموض وعدم اليقين إلا بدرجة قليلة جداً نسبياً. ونفع بيئة صناعة الأغذية المعلبة في الوسط بين الاثنين من حيث الاستقرار والغموض.<sup>١٦</sup>

تركز اهتمام الباحثين على استجابة المنظمة للبيئات المختلفة والتعديلات التي تجريها على تنظيمها لجعله أكثر تكيفاً وتلاءماً مع متطلبات البيئة، وقد وصفنا الاختلافات التنظيمية الناتجة عن التكيف باستعمال مفهومين هما التمايز والتكامل وبقصد التمايز التناسيل في درجة التخصص الوظيفي والاختلاف في اتجاهات وممارسات المديرين، أما التكامل فيشير إلى حالة التعاون والتسيق بين الوحدات الإدارية التي يجب أن تتحقق للتوصل إلى توحيد الجهود وفقاً لمتطلبات وضغوط البيئة، ويشمل ذلك طبيعة ونوع العلاقات بين الوحدات، وكذلك الإجراءات التي تحافظ على هذه العلاقات، وهناك عدة وسائل لتحقيق التكامل منها: قواعد وإجراءات عمل نمطية، خطط مشتركة، وظائف تنسيقية.

ظهر من نتائج بحث لورنس ولورش أن المنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية (متغيرة) مثل شركات تصنيع اللدائن يميل تنظيمها إلى درجة عالية من التمايز معقدة بالشركات العاملة في بيئات أقل تعقيداً وأكثر استقراراً ويتطلب هذا (أي درجة عالية من التمايز، درجة عالية من التكامل والتسيق بين وحداتها التنظيمية وعندما يتحقق هذا الشرطان في المنظمات العاملة في بيئات متغيرة فإن المنظمة تكون عادة ناجحة. أما المنظمات الأقل نجاحاً فقد تبين أنها لم تهتم بإيجاد المستوى المناسب من التمايز، ولم تكن قادرة على إيجاد وسائل مادية لتنسيق والتكامل. واتضح من نتائج البحث أيضاً أن وسائل التنسيق المعتمدة تختلف باختلاف البيئة، والمنظمات الناجحة في صناعة اللدائن أنشأت وحدات للتنسيق، وفي صناعة الأغذية المعلبة استحدثت وظائف تنسيقية، أما في صناعة الخاويات ذات البيئة المستقرة فكان التنسيق يتم من خلال الأوامر والتوجيهات.

ولاحظ الباحثان أن للوحدات التنظيمية في المنظمة الواحدة بيئات مختلفة تتعامل معها، ففي الشركة الصناعية مثلاً توجد وحدات للبحوث والتطوير والإنتاج

والسبب، وكل منها تتفاعل مع قطاعات مختلفة من البيئة العامة للمنظمة، وتختلف هذه القطاعات من حيث درجة استقرارها وغموضها، لذا فإن التنظيمات لهذه الوحدات يجب أن تختلف تبعاً لذلك. إن أرادت أن تنجح في عملها، وتؤثر حالة البيئة أو قطاع البيئة بشكل مباشر على تدفق المعلومات من البيئة أو قطاعها إلى المنظمة أو الوحدة التنظيمية، فإذا كانت البيئة في حالة استقرار نسبي فإن كمية المعلومات اللازمة لمشاطد الوحدة التنظيمية ستكون أقل، والحصول عليها سيكون أسهل مما لو كانت البيئة غير مستقرة.

### تعريف البيئة

وضع مساحنون المهتمون بتأثيرات البيئة على المنظمة، تعاريف مختلفة للبيئة، وقد عرفت البيئة بشكل عام بأنها كل ما يحيط بالمنظمة من منظمات أخرى وأفراد وأشياء وغيرها، أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة، ولكن هذا التعريف على ساطته يثير مسألة شائكة وهي تحديد مكونات المنظمة وحدودها، فكما لاحظ ستارك (١٩٦٢) لا توجد حدود واضحة للمنظمة فإين تبدأ المنظمة وإن تبدأ البيئة؟<sup>١٩</sup> فعلا هل الوكلاء الذين يسوقون بضاعتها هم داخل المنظمة أم في البيئة. ويرى ديل (١٩٥٨) أن الاهتمام يجب أن يقتصر على «بيئة العمل» أي قطاع البيئة الذي يؤثر على تحديد وتحقيق أهداف المنظمة، وهي تشمل الموردين والمعملاء والمنظمات المنافسة وغيرها.<sup>٢٠</sup>

يركز الاتجاه الثالث في تحديد وتعريف البيئة على واحدة أو أكثر من صفاتها الحرة - وليس على مكوناتها - فالبيئة يمكن أن نصف بأنها مستقرة أو متغيرة ومتحانة أو غير متحانة كما صنفها تومسون (١٩٦٧)،<sup>٢١</sup> ومير حابلد (١٩٧٢) بين البيئة السطحية والمركبة حيث عرف البيئة السطحية بأنها البيئة التي يكون عدد عناصرها المؤثرة في المنظمة قليل نسبياً كما أن هذه العناصر متحانة (أي غير متغيرة)، وكلما

إرداد عددها وتوسعها كلما ارتفعت درجة البعد البيئي وتوصف بيئة منظمة بأنها مستقرة أو متغيرة وفقا لمدى التغير والتحول في البيئة (مثلا تذبذب السوق).<sup>٥٥</sup>

و يقترح دنكان (١٩٩٢) تصنيفا موحدا لبيئة الشركة وهي الدرجة عمومى أو وضوح البيئة. وهذه الأخيرة هي مخصصة للدرجة الاستقرار أو التغير، ودرجة التحاسن أو التدهور في البيئة، كما هو مبين فيما يلي:

مصدر	بيئة	
	درجة	مركبة
مستقرة	عمومى مستقرة (١)	عمومى مستقرة (٢)
	درجة عمومى مستقرة (٣)	درجة عمومى مستقرة (٤)

ويحدد دنكان درجة الغموض على أساس المؤشرات التالية:

- كفاية المعلومات عن عوامل البيئة المؤثرة على قرارات المنظمة.
- القدرة على تحديد احتمالات تأثير عوامل البيئة على عمل وحدات المنظمة.
- مدى توفر معلومات عن التكاليف المترتبة على قرار أو إجراء غير صحيح.

و يرى دنكان أن درجة الاستقرار لها تأثير أقوى على غموض البيئة من درجة البساطة.<sup>٥٦</sup>

## غموض البيئة والمنظمة:

كلما ازداد غموض البيئة كلما أصبح من الصعب على الإدارة التنبؤ بحالات البيئة، وعندما لا تستطيع الإدارة أن تضع هذه التنبؤات ودرجة كافية من الثقة فإن عممية التكيف مع البيئة، والتي هي ضرورة لعمل المنظمة، ستكون صعبة جداً. وفي هذه الحالة يكون التنظيم العضوي أكثر ملاءمة، أما التنظيم البيروقراطي فهو أكثر ملاءمة للمنظمة التي تعمل في بيئة أقل غموضاً، بحيث لا تواجه الإدارة صعوبات في التنبؤ باتجاهات البيئة وبالتالي التكيف معها.

## محفظات على بحوث البيئة والمنظمة

لاحظ ويك (١٩٦٩) أن استجابة المديرين للبيئة وضغوطها من خلال تعديل المنظمة يعتمد على عاملين: الأول هو إدراك المديرين لوضع البيئة والثاني درجة رشد قرارات المديرين، وإدراك المديرين لوضع البيئة قد لا يعكس الواقع الفعلي تماماً، فالبيئة التي في ذهن المديرين ليست البيئة الحقيقية كما هي في الواقع وإنما بيئة متصورة، وكلما اقتربت هذه البيئة المتصورة من البيئة الفعلية كلما ازداد احتمال اختيار المدير للاستجابة المناسبة لمتطلبات البيئة، بالإضافة إلى ذلك فإن درجة الرشد في قرارات المديرين بما في ذلك قراراتهم الخاصة بالبيئة ليست تامة.<sup>٥٢</sup>

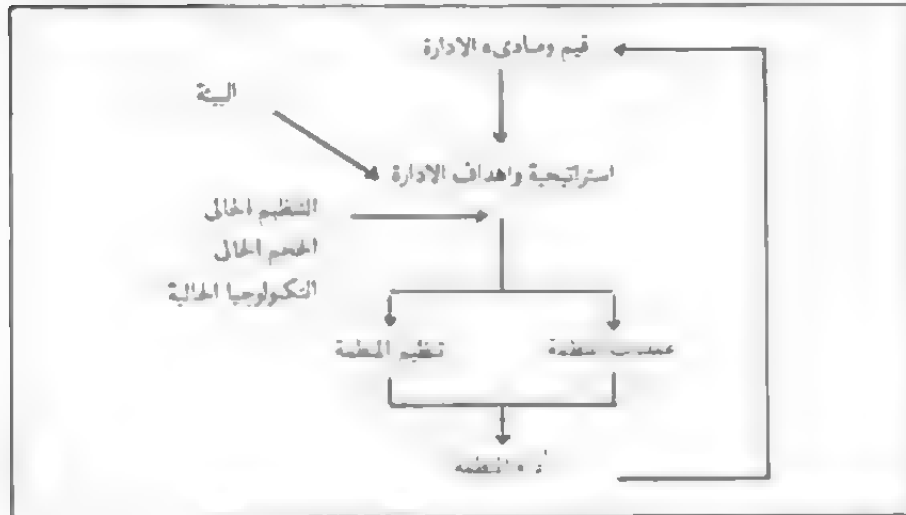
وقد ثار جدل بين المهتمين بالموضوع حول مدى التطابق بين إدراك المدير للبيئة وحالتها الفعلية، فنوريس ولورش اعتمداً إدراك المديرين لقياس حالة البيئة، ولاحظا مدى صحة ذلك قام نوسى ورملاؤه (١٩٧٣) بقياس البيئة باستعمال هذه الطريقة ثم قاموا بقياسها بصورة مباشرة، وقد تبين لهم عدم وجود ارتباط بين هذين المقياسين،<sup>٥٣</sup> ولم يستغرب داومى ورملاؤه (١٩٧٦) ذلك لأن مقياس البيئة المستند إلى إدراك المديرين يختلف عن المقياس المستقل عن إدراكهم، وهم يرون أن المهمة هو إدراك المديرين للبيئة ودرجة غموضها،<sup>٥٤</sup> أما نسكر (١٩٧٦) فيؤكد على ضرورة التمييز بين

البيئة كما هي وتأثيراتها على المنظمة وبين ادراك المديرين للبيئة، فوفقا لنظرية الموقف يعتمد نجاح المنظمة على عاملين هما: حالة البيئة واستجابة المنظمة لذلك. فكلما كان التحانس كبيرا بين صفات المنظمة وحالة البيئة كلما تحسن أداء المنظمة، ونؤثر على أداء المنظمة ونجاحها البيئة الحقيقية وليست صورتها في أذهان المديرين. \*\*

### استراتيجية الادارة

انشد جايلد (١٩٧٣) الاتجاهات المائدة في نظرية الموقف التي تفترض وجود تأثيرات حتمية للتكنولوجيا أو الحجم أو البيئة على المنظمة لأن هذه الاتجاهات تهمل دور الادارة في ذلك، فالادارة قد لا تدرك متطلبات البيئة بشكل صحيح كما أنها قد تختار امالها وعدم أخذها في الاعتبار عند تصميم التنظيم ويرى جايلد أن حرية الادارة ليست مقيدة بما تعرضه البيئة، كما أن وضع المنظمة الحالي التمثل بتنظيمها وحجمها وتكنولوجياها يحد من مجال اختيار الادارة.

اقترح جايلد النموذج التالي لشرح تفاعل المنظمة مع عوامل الموقف:





ويسر في هذا النموذج دور الإدارة كعامل محرك رئيسي، فالقيم والمبادئ التي يؤمن بها هؤلاء والتي تعكس إلى حد ما خبرتهم في الإدارة تؤثر على اختيارهم للاستراتيجيات وتحديد أهداف المنظمة، وتمثل الاستراتيجية في نموذج هايلد محصلة تأثير كافة عوامل الموقف بما في ذلك عوامل البيئة الخارجية ووضع المنظمة الحالي (أي نتائج قرارات سابقة للمديرين)، وهذا ينسب هايلد فكرة هايدلر بأن التنظيم ينم الاستراتيجية.<sup>٥٦</sup>

### نظرية الموقف باختصار

إن جوهر نظرية الموقف هو علاقة بين شرط ونتيجة (إذا.. إذن..) قال «إذا» هي الشرط أو العامل المستقل و«إذن» هي النتيجة أو العامل المعتمد. والعامل المستقل قد يكون التكنولوجيا أو الحجم أو البيئة أو مجموعة من العوامل الأخرى أما العامل المعتمد فهو حالة المنظمة أو صفة من صفاتها تمثل استجابتها للعامل المستقل، وحتى تكتمل الصورة يجب أن نصيغ أن تحقق هذه الاستجابة سيؤدي بدوره إلى درجة عالية من الفعالية في بلوغ أهداف المنظمة، فتكون العلاقة كالتالي:

إذا ————— إذن (إذا) ————— إذن

عامل أو عوامل في الموقف ————— استجابة (تنظيم وعمليات) ————— فعالية مرتفعة

مثال: ازدياد الحجم ————— اللامركزية في التنظيم ————— فعالية مرتفعة

وفقا لمبدأ تعدد الأسباب في العلوم الاجتماعية، فإن هذه العلاقة (بين الشرط والنتيجة) لا يمكن اعتبارها سببية إلا إذا اشتمل نطاق البحث على أكبر عدد ممكن من العوامل المستقلة (الأسباب) التي يحتمل أن تكون وراء ظهور هذه النتيجة، والشرط الثاني لقيام العلاقة السببية هو النسب من أن السبب قد سبق ظهور النتيجة في الواقع، وفي كثير من الحالات يجمع الباحثون بياناتهم عن الأسباب والنتائج في نفس الوقت وهذا لا يبين الترتيب الزمني لحدوثها.

## هل نظرية الموقف تخص التنظيم فقط؟

إن أغلب السحوت المشورة في موضوع نظرية الموقف ركزت على تأثيرات عوامل الموقف على صفات التنظيم أو التركيب التنظيمي مفهومه الواسع، ولكن هذا لا يعنى أن هذه النظرية تتعلق بالتنظيم فقط، وكما يؤكد موكلر (١٩٧١) فإن نظرية الموقف هي طريقة منطقية تقدم إطاراً علمياً لوصف الممارسات وحل المشكلات في كافة مجالات الإدارة.<sup>٧</sup> وفي الحقيقة فإن أول استعمال لمصطلح «الموقف» لم يكن ضمن دراسة تنظيمية فقد كان هيدر (١٩٦٦) أول من استعمل هذا المصطلح في مجال الإدارة في نسبة نظريته المعروفة في القيادة الإدارية بـ «نظرية الموقف في القيادة» ولنى تؤكد أن أسلوب القيادة الفعال في موقف معين يعتمد (أو يتوقف) على عوامل محددة في الموقف،<sup>٨</sup> ومنذ نهاية الستينات وجد العديد من باحثى ومفكرى الإدارة فائدة كبيرة في استحداث أفكار نظرية الموقف في تفسير مظاهر إدارية مختلفة، فقد توصل كاسر ورويسروج (١٩٧٣) إلى أن التحفظ في المنظمات البيروقراطية يختلف مع في المنظمات العنصرية، إذ تكون الأهداف في الأولى محددة واضحة وتكون الخطط أكثر ثباتاً، بينما تزداد الحاجة إلى خطط مرنة عندما تكون المنظمة عضوية،<sup>٩</sup> كما ربط هـ. بيرون (١٩٧٤) بين عوامل الموقف وأسلوب تطوير المنظمة وأشار إلى أن أساليب التطوير العميق (مثل تدريب الحماصة) أكثر ملاءمة لتطوير المنظمات العضوية سيما يصبح إدارة المنظمات البيروقراطية باستخدام التطوير السطحي الذى يركز على جوانب مثل التنظيم وزيادة المهارات.<sup>١٠</sup>

وبرى كارليل (١٩٧٣) أن نظرية الموقف تنطبق على كافة العمليات الإدارية إذ «.. لا توجد طريقة مثل واحدة للتخطيط، ولا طريقة مثل للقيادة، كما لا توجد طريقة مثل واحدة لتنظيم جماعة ما، ولا توجد طريقة مثل واحدة للرقابة..» وحتى يستمع المدير أن يدير منظمته بفعالية أنه يحتاج إلى مهارة تقييم الموقف، أى تقييم كافة عوامل الموقف المؤثرة، ثم يختار ما يناسب ذلك فيخطط وينظم ويراقب.<sup>١١</sup>

اذن فمطرية الموقف تقدم منهجاً منطقياً لتحليل كافة جوانب التنظيم والسلوك في  
السلطات، ووفقاً لهذا الاطار الفكري الجديد فقد أعيد تعريف العديد من مصطلحات  
الادارة. ففصل ظهورها كانت تعريف المنظمة تركز على أوضاع وعمليات المنظمة  
الداخلية من جانب فني (اجراءات عمل) أو اجتماعي (التعاون وتكوين الجماعات)  
أو كلا الجانبين (فني وإنساني)، وفيما عدا منهجية النظم المفتوحة، كانت المدارس  
والانهايات الفكرية السابقة تعتبر المنظمة نظاماً مغلقاً، ثم جاءت نظرية الموقف لتقدم  
نموذجاً متكاملاً للمنظمة يشتمل على علاقتها مع البيئة باعتبارها عنصراً رئيسياً يؤثر  
على تنظيمها وعملاتها الداخلية، فالمنظمة وفقاً لنظرية الموقف هي :

- نظام تعاوني يعمل فيه عدد من الأفراد لتحقيق أهداف رسمية.
- نظام كئي يتكون من نظم فرعية تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف النظام الكلي.
- نظام متكيف ومتفاعل بدرجة أو أخرى مع البيئة الخارجية وعوامل الموقف  
الأخرى المؤثرة عليه.

وفي نظرتها للفرد، تبنت نظرية الموقف النموذج المركب لدوافع وسلوك الفرد فهي  
تختلف عن الادارة العلمية ومدرسة مبادئ الادارة، ونموذج البيروقراطية في أن مفهومها  
للموظف أو العامل لا يقتصر على كونه انساناً اقتصادياً يهتم - بالدرجة الأولى - بزيادة  
دخله ومكاسبه المادية، أو انساناً راشداً يتقبل و يعمل بما هو موضوعي ومنطقي، كما  
أنها تعتبر أن صورة الانسان لدى مدرسة العلاقات الانسانية التي تركز على عواطف  
الفرد ونزعته الاجتماعية، قاصرة، فالفرد وفقاً لنظرية الموقف اقتصادي وراشد  
واجتماعي وعاطفي في نفس الوقت وان سلوك الأفراد يختلف باختلاف شخصياتهم  
ودوافعهم، والمواقف التي يعملون فيها.

## الفصل الثاني

عمل المدير

## مقدمة :

تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف، والادارة هي التي تتحمل المسؤولية النهائية عن النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف. فوظيفة الادارة ذات مهمة بل يمكن القول بأنه بدون ادارة لا توجد منظمة كما أن أي نوع من أنواع العمل الجماعي لا يمكن أن يستمر وبحقق أغراضه بدون ادارة، فمهما بلغت درجة مشاركة العاملين في العملية الادارية (الادارة الديمقراطية وحتى منظمات التسيير الذاتي) فإن للادارة دوراً مهماً تؤديه، وبمعدلات تعد بموصى، وبحسب لاضطراب عمل المنظمة والنظم، وبالتالي تتمكنك المنظمة وتضمحل، ويتضمن هذا الفصل تعريفاً للادارة والعملية الادارية من منظور شامل، كما سيمهد هذا الفصل للتعق في عرض وتحليل العملية الادارية والذي سيكون موضوع الفصول التالية من هذا الكتاب.

## الادارة والمديرون

عندما يذكر مصطلح الادارة يتبادر الى الذهن شيان : الافراد الذين يشغلون وظائف ادارية ويسمون مديرون وكذلك المهام التي يؤديها هؤلاء المديرون وتسمى "العملة الادارية"، ومن الواضح أن الأهمية التي يكسبها هؤلاء الأفراد، والمسؤوليات التي يتحملونها تنبع أساساً من قيامهم بالعمل الاداري وهؤلاء المديرون هم ناس عاديون مثل غيرهم، قبل أن يصبحوا مديرين، وهم مثل غيرهم من العاملين في المنظمة. لديهم قيم واتجاهات وحاجات وتحركاتهم دوافع، كما أن لهم شخصيات واتجاهات مختلفة، ويختلفون في ممارساتهم وأساليبهم الادارية. وقد تعبّر هذه الممارسات والأساليب من فترة الى أخرى ومن ظرف الى آخر، وبالرغم من وجود هذه الاختلافات فإن هناك عدداً من الوظائف والعمليات التي يشترك في أدائها مديرو

المنظمات المختلفة، وقد اهتم منظرو مدرسة مبادئ الإدارة - بشكل خاص - بتحديد هذه الحملات أو الوظائف، فحدد أن المنظمة التي وضعها ويول تشمل التخطيط والتنظيم والإشراف والتسيير والرفادة، وأضاف عليها حويلث التوظيف وأعداد الميزانيات ورفع التقارير.

وقد توسع مفهوم العملية الإدارية في الفكر الإداري ليشمل وظائف حيوية أخرى مثل تحديد الأهداف (بارنارد) والاتصال (سيمون) والتعامل مع الرؤوسين (مدرسة العلاقات الإنسانية) والتعامل مع البيئة (منهجية النظم).

### الإدارة عملية متكاملة

وهذا يعني أن للإدارة مجموعة من المهام والمسؤوليات، وأنه من غير المقبول أداء أو تحمل بعضها وأعمال البقية، لأن هذه المهام مترابطة، والنجاح في تنفيذ واحدة منها يعتمد على النجاح في تنفيذ غيرها. فالإدارة لا تخطط وتهمل التنظيم، كما أنها لا تستطيع تخصيص كل وقتها لرفادة، ولكن هذا لا يمنع أن تركز الإدارة على مهمة معينة في وقت أو موقف معين، فقد نجد الإدارة في فترة ما منهكة بأعداد خططها التي يتوجب عليها - تنفيذاً لا وأمر سلطة أو إدارة أعلى - تقديمها قبل موعد عدد، وفي وقت آخر قد تخصص الإدارة عدة أيام عمل بأكملها لمناقشة تقرير استشارة تنظيمية مع المستشار الذي أعدها، فهل يعني هذا أن الإدارة أهملت مهامها الإدارية الأخرى؟ هذا ما تؤيده الملاحظة السطحية إلا أن الواقع مختلف تماماً، فالإدارة السهمكة بالتحليل هي في نفس الوقت نسقمة لأنها تضع خططها على أساس ما يستحقه هذا التنظيم الذي من امكانات، فعندما تسأل إدارة منظمة عن سبب عدم قيامها بتصميم مشاريعها فإن الجواب قد يكون عدم وجود وحدة تنظيمية تختص بهذا النشاط، وعندما تصمم الإدارة التنظيم أو تعديل منه، فإنها تقوم بذلك وفقاً للأهداف والبرامى المحددة لفترة زمنية محددة ما تكون فترة خططها، فلو أضاف أن نشاط المنظمة نشاطاً جديداً أو وسعت بعض

بشاطاتها، فانه من المتوقع أن تبرز الحاجة لوظائف جديدة وربما يتطلب ذلك أيضاً إنشاء وحدات تنظيمية جديدة، ويتضح من هذا الارتباط الوثيق بين عمليتي التخطيط والتنظيم.

إن كافة العمليات الإدارية مترابطة، فالتنظيم لا يرتبط بالتخطيط فقط وإنما بالرقابة أيضاً، فنوع واجراءات الرقابة في تنظيم مركزي، تختلف كثيراً عن نظام الرقابة الملائم لتنظيم لامركزي، كما أن التنسيق يكون أصعب في التنظيم اللامركزي منه في التنظيم المركزي، ويساهم التخطيط في تحقيق درجة التنسيق اللازمة، وكما سيوضح فيما بعد، فإن خطوط السلطة التي تلاحظ على الخرائط التنظيمية، وترتبط بين وحدات التنظيم، هي أيضاً خطوط الاتصال الرسمية، ومرة أخرى نؤكد على أن العمية الإدارية عملية مترابطة، ويعرف نيوسمان وسومرووارن (١٩٦٧) الإدارة بأنها: «عملية لأنها تشتمل على أعمال متسلسلة تقود إلى تحقيق الأهداف، وهي عملية اجتماعية. لأن هذه الأعمال تتعلق بالارتباطات بين أفراد وهي عملية مستمرة.. ومعقدة بشكل يجعل من الصعب استيعابها في وقت واحد، لذا نقوم بتجزئتها إلى مكوناتها حتى ندرك أهمية كل جزء منها»<sup>١</sup>

### الإدارة تحرك كل الموارد

عندما تخطط الإدارة وتنظم وتنسق وتوجه وتراقب فإنها تقوم - نتيجة ذلك - بتحريك الموارد المتوفرة للمنظمة. كما أنها تحرص على المحافظة على هذه الموارد عند مستوى مناسب لتحقيق الأهداف، وصحيح أن الإدارة كما عرفها البعض هي «تحقيق الأهداف من خلال الآخرين» إلا أن هذا التعريف يركز على العنصر البشري في المنظمة ولا يبرز أهمية الموارد الأخرى، فالإدارة لا تحرك العاملين فقط وإنما تحرك أيضاً الموارد المالية، فهي التي تخصص الأموال لنشاطات المنظمة المختلفة، كما أنها

تحرك المواد الأولية والأجهزة والمعدات ، وغير ذلك من الموارد المادية التي تشتريها أو تحصل عليها ، وفي التحليل الأخير فإن خطة الإدارة وأوامرها هي التي تحرك كل هذه الموارد.

ومع أن الإدارة قد لا تكون وراء كل صغيرة وكبيرة في المنظمة إلا أنها مسئولة عن كل صغيرة وكبيرة ، فكما أنها مسئولة عن كل ريال يصرف من قبلها ، فهي أيضاً مسئولة عن كل وحدة من المواد والطاقة التي تشتريها ومسئولة عن كل ساعة عمل يحصل مقابلها موظف أو عامل على أحوز ، وبتضح من هذا أن الإدارة مسئولة أساساً عن الأمور الصغيرة قبل الأمور الكبيرة لأن هذه الصغائر تتجمع لتصبح أموراً كبيرة أو تنفقم لتصبح مشكلات كبيرة .

### الإدارة رئاسة ومرؤوسية

للموظف صفة رسمية واحدة على هيكمل السلسلة تمر عنها كلمة «مرؤوس» . أما المدير فغالباً ما يجمع بين صفتين ، اد هو رئيس ومرؤوس في نفس الوقت ، فهو يرتبط بمستويات إدارية ذات سلطات أعلى ، كما أنه يشرف على عدد من المرؤوسين (مديرين أو موظفين) ، فهو من جهة ينفى أوامر وتوجيهات ، ويقوم بإصدار أوامر وتوجيهات ، وعيه أن يتعد الأمر والتوجيهات ويتأكد من تنفيذ مرؤوسيه لأوامره وتوجيهاته .

وقد نواجه المدير صعوبات في الجمع بين هذين الدورين ، فمطلوب منه أن يطور قدراته ومهاراته كرئيس وكذلك كمرؤوس ، فعندما يتعامل المدير مع رؤسائه فإنه يحتاج إلى استعمال مهاراته كمرؤوس لاقصاعهم بتوفير احتياجات إدارته وإقرار خططها ومقترحاتها ، ولكن دوره لا ينتهي عند ذلك ، فعليه بعد الحصول على احتياجات وحدته أن يستعمل مهاراته كرئيس في تحريك مرؤوسيه وتشغيل الموارد المتاحة له .



ولا يشغل المدير موقعا مريحا، فمن جهة يتعرض لضغوط رؤسائه الذين يريدون منه تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام حسب الخطط الموضوعة وبأقل التكاليف، ومن جهة أخرى يواجه مطالب ملحة من مرؤوسيه الذين يتوقعون منه تمثيلهم أمام رؤسائه ورعاية مصالحهم وتحقيق مطالبهم قبل أى شئ آخر، فهل يستجيب المدير لضغوط رؤسائه بشكل تام ويهمل مطالب مرؤوسيه أم يسوف رؤسائه ويبدل قصارى جهده لارضاء مرؤوسيه؟ من البديهي أن كلا من هذين البديلين غير مقبول، فمهما يكن المدير انسانيا ومحبا لفعل الخير لمرؤوسيه فانه يدرك أنه لا يستطيع تحقيق مطالبهم وتقديمها على مصالح المنظمة اذا أراد الاحتفاظ بوظيفته، كما يخطئ المدير الذى يعتقد في أن مهمته تقتصر على ارضاء رؤسائه ومتطلبات العمل، ولو على حساب أبسط حقوق مرؤوسيه لأنه سيدرك ولو بعد حين أن المرؤوسين ليسو معدومي القوة والخبلة أمام سلطته وبامتناعهم الرد بشكل أو بآخر، وقد يكلف انتقامهم المنظمة أكثر بكثير من تكاليف توفير بعض مطالبهم.

ان الوضع المثالي هو أن يحقق المدير أهداف المنظمة أو الوحدة التى يديرها، ويحقق رغبات رؤسائه كاملة، وفي نفس الوقت يرضي توقعات واحتياجات موظفيه، ولكن هذا يكاد يكون مستحيلا، فلا بد إذن لكل مدير من أن يسعى الى تحقيق معادلة يرضى عنها الجانبان الى حد ما، فأساسا يجب على المدير أن يحقق الأهداف الرسمية بأعلى درجة ممكنة، وبأقل التكاليف، وهذا سيرضى رؤسائه، وقد يؤدي الى تحقيق بعض مصالح مرؤوسيه ولكن ليس كلها، فماذا سيفعل المدير بشأن بقية المصالح؟ وهنا نصيف قاعدة أخرى: على المدير أن يحقق مطالب واحتياجات مرؤوسيه، وبالدرجة التى تجعلهم يبذلون أقصى جهد ممكن في الأداء لتحقيق أعلى مستوى من الانتاج وبأفضل نوعية، إذن المطلوب من المدير بشكل عام: تحقيق أعلى درجة ممكنة من الأهداف وبأقل التكاليف، وتحقيق احتياجات مرؤوسيه بالدرجة التى تجعلهم يبذلون أقصى الجهود في العمل. وقد يقول البعض انه من السهل وضع هذه القواعد، لكن من

الصعب حداً تطبيقها، وهذا ما يتوقع سماعه من بعض المديرين «السخيين» الذين يوزعون المكافآت على مرؤوسيهم مبنياً وشمالاً دون اعتبار لما تحثه - أو لا تحثه - هذه المكافآت من تأثير، وقد نسمعها أيضاً من المديرين «المفترين» الذين يتفاخرون بحرصهم على أموال المنظمة و يرفضون «تبديرها» - على حد تصورهم - في دفع مكافآت لا حدود منها، وهذان النوعان من المديرين لا يتوصلان إلى نتائج جيدة، لأن الأول (السخي) لا يعفر مرؤوسيه من حلال المكافآت التي يمنحها، والثاني (المفتري) لا يعترف أساساً بتأثير التحفيز على الأداء، وإذا كان الأول يستطيع المحافظة على ولاء مرؤوسيه، فإن تكلفته ذلك عالية جداً، أما الثاني فقد يفقد أفضل مرؤوسيه تخصصاً وأداء، السؤال إذن هو إلى أي حد يجب أن يهتم المدير بمطالب مرؤوسيه؟ الجواب هو أن مطلب المرؤوسين تستحق الاهتمام مادام تحقيقها يؤدي إلى نتائج إيجابية للمنظمة، قيمتها تساوى أو تزيد على تكاليفها.

من الواضح أن نجاح المدير في أداء هذا الدور «الوسط» (رئيس ومرؤوس في نفس الوقت) يعتمد إلى حد كبير على نجاحه في أفهام رؤسائه ومرؤوسيه بحدود ما يستطيع تحقيقه، ومنى أدرك الطرفان هذه الحدود وتقبلها فإن الباقي يعتمد على جهود المدير.

### نظرة عامة على الدور الكلي للإدارة

في المفهوم الحديث للإدارة، لا يوجد طريق مختصر لأداء عمل الإدارة، لأنها معنية، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بكل ما يدور داخل المنظمة، وكذلك علاقاتها مع الجهات الخارجية، فكل نشاط يؤثر على تحقيق الأهداف، يدخل ضمن نطاق اهتمامها، كما أن اهتمام الإدارة (وهومها) لا يتوقف عند الحاضر أو المستقبل القريب بل يمتد إلى أبعد نقطة زمنية في المستقبل تدخل ضمن خطة الإدارة، ولا ننسى أن المدير لديه أهداف وحاجات شخصية يريد تحقيقها من خلال اهتمام الفرص التي تتجها له وظيفته.

من وجهة نظر شمولية ، فإن دور الإدارة يشتمل على مايلي :

- تحقيق الأهداف .
- التعامل مع البيئة .
- التغيير والتطوير التنظيمي .
- التطوير الذاتي .
- تحقيق الأهداف الشخصية .

### تحقيق الأهداف : المهمة الأساسية للإدارة

بأنني تحقيق الأهداف في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين مهام الإدارة . وسواء كانت المنظمة خاصة أم حكومية فإنها لن تستطيع الاستمرار في عملها فترة طويلة بدون تحقيق الأهداف ، وقبل أن يصبح هذا أمراً ممكناً فإن المدير المسئول عن العمل في تحقيق الأهداف سيفقد وظيفته ، أو سينقل الى وظيفة أدنى .

وفي سبيل تحقيق الأهداف تقوم الإدارة بمجموعة من المهام من تخطيط وتنظيم ونوعية ورقابة ، ولكن قبل هذا تشارك الإدارة في وضع وتعديد الأهداف كما أن لها دوراً بالغ الأهمية في شرح وتوضيح الأهداف ، يبدأ عند النقطة التي ينتهي فيها دور الجهات السياسية أو الإدارية العليا (أو مالكو المنظمة) التي لها سلطة وضع وتعديد الأهداف .

عندما تبدأ الإدارة في التخطيط لتحقيق الأهداف ، فتجد أن الأهداف المصوص عليها في قرار إنشاء المنظمة أو نظامها الأساسي عامة ، وغير محددة ، وبالتالي لا يمكن اعتمادها كما هي كأساس للعمل والتنفيذ لذا نواجه إدارة المنظمة مهمة حيوية وصعبة وهي تحويل أو ترجمة هذه الأهداف العامة الى أهداف محددة وعملية ، ولا تنفرد الإدارة بهذه المهمة بل تشترك فيها مع السلطات الأعلى التي تستطيع إصدار قرارات

مشروعة بخصوص الأهداف، فوضع الأهداف العملية أو شرح وتوضيح الأهداف العامة، هي عملية تفاعلية بين إدارة المنظمة وبين هذه السلطات وإن كان من المفهوم أن تلعب الإدارة دوراً هاماً مؤثراً فيها، فالإدارة في سبيل وضع أهداف عملية تقوم بجمع وتحليل الكثير من المعلومات عن الفرص المتاحة للمنظمة، وعن القبول الموضوعية على نشاطاتها والتي هي معطيات لا يمكن تغييرها، وعلى هذه الأسس تقترح الإدارة الأهداف العملية الممكن تحقيقها وما تتطلبه من موارد يمكن توفيرها.

### هل لتحقيق الأهداف أولوية مطلقة؟

لا توجد إجابة بسيطة على هذا السؤال، فمن البديهي أن للأهداف أهمية رئيسية، وعندما تتحقق الأهداف أو تضمحل أهميتها فلا تبقى حاجة لاستمرار المنظمة في الوجود، وبتنضج هذا حلياً في حالة المنظمات المؤقتة مثل: وحدات المشاريع، فبعد أن يكتمل انحار المشاريع تحل الوحدة وبعاد توزيع العاملين فيها أو تنهى عقودهم، وإذا لم يحدث ذلك فإن موارد وإمكانات مستعمل أو تهدر.

إذن لا يمكن لإدارة منظمة تريد أن تنجح، أن لا تعطي الأهداف أولوية في تفكيرها وعملها، ولكن هذا لا يعني أن تكون كل قرارات وتصرفات الإدارة ذات صلة مباشرة بتحقيق الأهداف، و يلاحظ الفارق بين ما تخصصه منظمة إنشاء الطرق لمشاريع الطرق وبين ما تصرفه على تدريب موظفيها، فالعلاقة بين قرارها والأهداف واضحة ومباشرة في الحالة الأولى، أما في حالة القرار الثاني فإن شرعية القرار مستمدة أيضاً من مساهمته في تحقيق الأهداف، إلا أن هذه المساهمة غير مباشرة وقد يكون من الصعب التأكد من حدوثها، وحتى تنضج للمدير الصلة بين تحقيق الأهداف والكثير من القرارات والنشاطات التي لا ترتبط بتحقيق الأهداف مباشرة، فلا بد أن تكون له القدرة على النظر إلى الأمور من خلال نماذج تصورية فكرية، تستند على أساس من

الخبرة والمعرفة الادارية، تنفع من خلالها الخلفات غير الواضحة بين بعض القرارات والنشاطات، وبين الأهداف.

## حراسة الأهداف

ان مهمة الادارة بخصوص الأهداف لا تنتهي عند تعريف وتوضيح أهداف المنظمة، فهي أيضاً معنية - بالدرجة الأعلى - بالمحافظة على هذه الأهداف من «عزوات» المنظمات الأخرى، وهذه الظاهرة عادية ومتوقعة بين المنظمات الخاصة التي تسمى كل واحدة منها الى تعظيم أرباحها، ولو كان ذلك على حساب مخطات أخرى، فهي تتنافس فيما بينها حول الموارد والأسواق، وحتى على النشاطات ومجالات العمل (الأهداف) وكثيراً ما تزيح شركة منافستها من السوق وتستحوذ على أهدافهم، ويحدث مثل هذا الشيء بين منظمات الجهاز الإداري الحكومي الواحد، فيلاحظ مثلاً أن في أكثر من دولة نامية تتنافس الوزارة المسؤولة عن إنشاء الطرق، مع بلديات المدن، حول من يقوم بإنشاء الطرق الرئيسية في المدن، فمع أن القوانين والقلم قد نصت على اختصاص البلدية بإنشاء الطرق والجسور في منطقة عملها، إلا أن الوزارة المسؤولة عن الطرق تسعى الى ضم هذا الهدف الى أهدافها - وغالباً ما تنجح في ذلك - ونجد أن البلديات أو مصالح المياه والمحارى التي لم تكتمل مقومات نشاطاتها، تتعرض لهجمات ماثلة من قبل أجهزة مركزية والتي قد تبادر الى إنشاء مشاريع بلدية ومشاريع لمياه والمحارى في مناطق عمل البلديات والمصالح، مستفيدة من غموض النصوص القانونية والنظامية التي تتحمل تفسيرات مختلفة.

تتحمل الادارة مسئولية المحافظة على الأهداف من مقاطع ادارات منظمات أخرى التي قد تسعى الى ضم بعض أو كل هذه الأهداف الى أهدافها وتستعمل في سبيل ذلك وسائل مباشرة وعلنية مثل تفسير القوانين والأنظمة لصالحها أو وسائل غير مباشرة وغير علنية من خلال التأثير على سلطات أعلى.

والادارة كـ «حارس» للأهداف تحتاج الى الامتعاة بمستشارين أكفاء لمساعدتها  
و تفسير القوانين والأنظمة واعداد الدعااب المناسبة أمام محاولات الغير للتعدي على  
أهداف المنظمة، كما يجب أن يمارس المدير مهاراته في الاقناع والتفاوض ويستثمر  
علاقاته الجيدة لمنع هذه التعديات .

## الفعالية

ان العديد من المؤسسات الصناعية في الدول النامية ومنها الدول العربية تنتج  
كميات كبيرة من انتجات الا أن هذه الكميات قد نقل عن الطاقات الانتاجية لهذه  
المصانع، كما أن تكاليف الانتاج في بعضها عالية جداً نسبياً، ولا يمكن القول بأن  
هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها، ولكن الى أى مدى تحققت هذه الأهداف وهذا هو  
مجال اهتمام دراسات وبحوث الفعالية.

نعرف الفعالية عادة بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، ولكن بعض المهتمين  
بالموضوع (ويب، ١٩٧٤) وكامبرون (١٩٧٨) وهت ومديست (١٩٧٩)، بشيرون  
الى عدم وجود تعريف للفعالية يقلل به الجميع<sup>١</sup>. وتتضمن أدبيات الموضوع تعاريف  
مختلفة للفعالية وأساليب قياسها، وإذا كان ممولاً لدى البعض قياس فعالية المنظمات  
الخاصة من خلال حساب أرباحها، والنمو في نشاطاتها، فلا توجد مؤشرات كمية  
لقياس فعالية المنظمات الخدمية، وأغلب المنظمات الحكومية هي من هذا النوع.

وباستطاعة المدير الذي يريد تقدير مدى فعالية منظمته، اعتماد بعض المؤشرات  
التي تعكس الفعالية ومنها:

١- النمو في انشامات: والزيادة في حجم نشاطات المنظمة هي دليل على فعالية  
المنظمة.

٢- رضا العاملين عن المنظمة وظروف العمل.

٣ - دوران العمالة ويمثل نسبة العاملين الذين تركوا العمل في المنظمة خلال فترة محددة وارتفاع هذه النسبة.

٤ - سمعة المنظمة بين المستفيدين من خدماتها والأطراف المتعاملة معها، وتعكس مدى كفاية هذه الخدمات وجودتها.

من الملاحظ أن هذه المؤشرات تمثل عناصر مختلفة، وقد لا يوحد ارتباط بينها، أو أن العلاقة بين بعضها غير إيجابية، فمثلاً قد يتطلب إنتاج أعلى من الجودة في الإنتاج أو الخدمات وضع ضغوط على العاملين مما يؤدي إلى انخفاض رضاهم عن العمل، إذن قد يشتمل مستوى الفعالية المطلوب على درجات مختلفة من هذه المؤشرات، وهذا ما يجب على المدير تحديده واتخاذ الإجراءات اللازمة بقياس مستوى الفعالية بشكل منتظم.

### الكفاءة

ليس المطلوب أن تحقق لإدارة الأهداف محسب، بل من المهم أيضاً أن تحققها بكفاءة عالية، أي بأقل التكاليف، فهما كانت بيئة المنظمة التي تحصل منها على الموارد غنية، وبعض المظهر عن مدى استعداد السلطات أو الجهات المختصة لتوفير ما تحتاجه المنظمة من تمويل، ون الموارد المتاحة للمنظمة هي محدودة، وعلى إدارة المنظمة أن تحرص على استغلالها والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف، وتنظيم الكفاءة شيئين: أولاً: المحافظة على الموارد المتوفرة من الترف والمدر، ويتحقق هذا من خلال نشاطات مختلفة مثل تخزين المواد الأولية وفقاً لقواعد التخزين الصحيحة ومع تسرب العاملين (الموارد البشرية) من المنظمة وثانياً: استعمال الموارد بدرجة تامة، أي دون هدر أو اسراف أو تعطيل.

وهناك العديد من المديرين الذين يفسنون أنفسهم على النجاح الذين حققوه، وهم يفسون أن النجاح يقاس بتحقيق الأهداف فقط لذا فهم يكررون الإشارة إلى

احصاءات الانتاج والمعاملات المنجزة، وعندما يسألون عن التكاليف، يجارون في الاجابة، لأنه لا تتوفر لديهم معلومات عنها، أو أنهم لم يفكروا في ذلك من قبل، كما يخشى البعض منهم أن تكشف معلومات التكاليف عن هدر كبير في الموارد، و ينسى هؤلاء المديرين أن هناك منظمات أخرى في بيئاتهم أو مجتمعاتهم تشترك معهم في الاستفادة من هذه الموارد، وأن أهدافهم ليست لها بالضرورة أولوية على أهداف المنظمات الأخرى، فقد يتبين من البحث الدقيق أن أهدافهم قد تحققت على حساب أهداف أخرى ذات قيمة مساوية أو أعلى بالنسبة للمجتمع.

ولا توجد طريقة محددة يستطيع المدير اتباعها للوصول الى درجة عالية من الكفاءة في عمليات المنظمة، فالأساس هو منهج فكري يجب أن يتبناه المدير و يقتنع بحدواه و يصرر هذا المنهج أهمية الكفاءة وضرورة الاهتمام بها، و بعد ذلك فإن أى قرار أو اجراء يتخذه المدير سيعكس هذا الاهتمام، فعندما يقدر المدير احتياجاته من القوى العاملة، فإن الاعتبار الأساسي الذي يجب أن يلتزم به هو الكفاءة و يتمثل هذا في وضع تقديرات موضوعية للاحتياجات، وقد لا يكون هذا الأمر سهلاً اذ على المدير أن يتغلب على نوازع حب الظهور و ابراز المكانة التي قد تدفعه الى طلب عدد يزيد على احتياجاته الفعلية، وعندما يتضخم عدد العاملين و يبلغ حد الازدحام فإن كفاءة العمل مستدنى وذلك بسبب طول الاجراءات التي تنتج عن محاولة إيجاد عمل لكافة العاملين و توزيع العمل على عدد من العاملين يزيد عن المطلوب. والنتيجة مماثلة في حالة المدير الذي يحركه هاجس مجازاة مديرين آخرين في ضخامة الماني التي تشملها منظماتهم و فخامة مكانتها و أثاثها و بصرف في سبيل ذلك ما يفوق بكثير متطلبات انجاز العمل وراحة العاملين.

وإذا كان لا يصعب على مدير تبرير قراره بشراء حاسب آلي من خلال الاشارة الى الفوائد المتوقعة، فإن التأكد من حودة هذا القرار يتم من خلال مقارنة هذه الفوائد



(التي يجب أن تزيد أو على الأقل تساوي) بتكاليف شراء الحاسب ونصبه وتشغيله وتدريب العاملين على استعماله.

و يبدو أن العديد من المديرين لا يقدرون أهمية الكفاءة ولا يعطونها الاهتمام الذي تستحقه حتى أصبح افتراض انخفاض الكفاءة في المنظمات الحكومية خاصة، أمراً بديهياً مسلماً به بالنسبة لكثيرين، والمدير قد يتعاضى عن غياب بعض الموظفين أو تأخيرهم عن الحضور في مواعيد الدوام، وقد يهمل صيانة الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل، وقد يتهاون في محاسبة الموظفين الذين يسيئون إلى المراجعين، وربما يقف مدافعاً عنهم، وهو يقوّم بكل هذا، لأنه لا يحسّ حساباً لتأثيرات هذه التصرفات على أداء وكفاءة المنظمة. وهو عندما يقارن نفسه بغيره من المديرين، لا يجد اختلافاً في نظرتهم واهتمامهم بالتكاليف، فالوقت الضائع لا يتم احتسابه، والمواد الأولية التي تتلف في المحارن تستبدل دون اكتراث من سلفة أعلى، ولكن هذا الوضع الذي يعثره البعض صفة لعيبقة بالادارة في الدول النامية، قد تكون له نتائج وخيمة، فتدنى الكفاءة في منظمة مثل إدارة القاعد قد ينتج عنه تعب أو حتى شقاء بعض الأفراد لفترة من الوقت، لكن إهمال صيانة أجهزة طبية أو استعمال أدوية لم تعد صالحة للاستعمال، ستكون له نتائج مأساوية، وهذا لا يعنى أن تحقيق الكفاءة مطلوب فقط من مدير المستشفى، والواحد على كل مدير أن يهتم بالكفاءة بالدرجة التي يجب أن يهتم بها مدير المستشفى، وقد لا يكون مبالغاً فيه القول بأنه لو اهتم عدد كبير من المديرين، وفي دول عديدة، بالكفاءة لكان عدد الخائعين أو الذين يشتكون من سوء التقنية أقل بكثير من عددهم الحالي.

### التعامل مع البيئة

تؤكد النظرية الحديثة في الادارة أن المنظمة لا تعمل في فراغ، فالبيئة التي تعمل ضمنها المنظمة هي مصدر لعوامل استمرار المنظمة و النشاط وتحقيق أهدافها، والمنظمة

تستورد من البيئة المواد الأولية والتمويل والقوى البشرية لتشغيل عملياتها وبلوغ أهدافها، ثم إن المنظمة تقدم خدماتها أو تباع بضاعتها لبيئة، والشمس (مادى أو معنى) الذى تحصل عليه مقابل ذلك يمكنها من الحصول على موارد وطاقة جديدة وهكذا تستمر عمليات المنظمة.

ولا تقتصر علاقة المنظمة بالبيئة على عمليات التبادل هذه بل تشمل أيضا علاقتها بالجهات المشرعة والمنظمة في البيئة، والتي تضع القوانين والأنظمة والتعليمات المؤثرة على عمل المنظمة والتي تمارس الرقابة على نشاطاتها.

وللإدارة دور رئيسي في التعامل مع البيئة بالإضافة الى وضع الأطر العامة وإرساء قواعد العلاقة مع أطراف البيئة المختلفة تشترك أحيانا وبصورة مباشرة في التفاوض مع هذه الأطراف وتمثيل مصالح المنظمة أمامها، وتقضي الإدارة العليا لأية منظمة الكثير من وقتها في الاتصال بالبيئة، وهي تختص بالتعامل مع السلطات الأعلى منها في الجهاز الحكومي، بينما تختص الإدارة الوسطى بتنظيم عملية انسياب الموارد والتمويل والقوى العامة اللازمة لعمليات التشغيل، وليس للإدارة الاشرافية اتصالات مباشرة كثيرة مع البيئة، الا اذا كانت المنظمة خدمية تتعامل مع مراجعين.

وتسطق هذه الملاحظات على المنظمات بأنواعها. وإن كان بعضها أكثر انفتاحاً أو اعتماداً على البيئة من غيرها، ففي منظمة خدمية مثل البلدية يلاحظ أن رئيس البلدية وإدارتها العليا يخصصون الكثير من وقتهم وجهودهم لتدبير الموارد المالية اللازمة لتمويل مشاريعها ونشاطاتها والاتصال بالجهات المختصة للحصول على المساعدات الفنية التي تحتاجها، والتنسيق مع جهات أخرى لإنجاز مهام مشتركة مثل المحافظة على البيئة من التلوث (مع إدارة الصحة العامة) وتقدير احتياجات المدينة من المدارس والمعاهد لإدخالها ضمن مخطط المدينة (مع إدارة التعليم)، وتعامل إدارة الطرق في البلدية مع

العديد من المنظمات الخاصة والحكومية لتنفيذ وصيانة مشاريعها، وأغلب إدارات البلدية معنية بشكل مباشر أو غير مباشر بتقديم الخدمات البلدية إلى سكان المدينة، ومن جهة أخرى تعتمد هذه الإدارات على تعاون ومساعدة هؤلاء السكان للمحافظة على منشآت البلدية من حدائق وطرق وغيرها.

إذا كانت المنظمة تعتمد على البيئة للحصول على الموارد والطاقة اللازمة، و يعتمد بقاؤها واستمرارها في العمل على قيمة منتجاتها أو خدماتها بالنسبة للبيئة، فهل يعنى هذا أن المنظمة لا حول ولا قوة لها أمام البيئة. وإن عليها دائماً أن تتكيف مع متطلبات البيئة؟ كما عرفنا سابقاً، أن كل شيء يعتمد على عوامل الموقف، والموقف يختلف من بيئة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى، والمنظمة الكبيرة التى تمتلك موارد كثيرة أو تغطى بدعم قوى من سلطة أعلى، قد تكون - هى وإدارتها - في موقف أقوى تجاه البيئة من المنظمات الصغيرة ذات الموارد المحدودة والمثال على ذلك المنظمة الاحتكارية التى تهيمن على السوق وتفرض أسعارها فيه مقارنة بالمنظمة التى تعمل تحت ظروف المنافسة أو لا تحصل على دعم واسناد من سلطة عليا، والبلدية التى تستعمل الرامح الإعلامية فقط لتوعية سكان المدينة بأهمية المحافظة على الحدائق العامة، قد تجد أن استجابتهم ضعيفة، وستكون الاستجابة أفضل لو استطاعت البلدية أن تصبغ قواعد وتعليمات تنظم ذلك وتفرض غرامات وعقوبات على المخالفين، وفي الحالتين حاولت إدارة البلدية التأثير على بيئتها وهى بالتالى إدارة مبادرة، أما إذا اكتفت الإدارة بالاعتماد على حس نوايا وشعور المواطنة لدى السكان، فإنها توصف بأنها إدارة خاملة، أى أنها تنتظر حدوث الأشياء ثم تتفاعل معها.

### التغيير والتطوير التنظيمي

نوصف بيئة المنظمات في الوقت الحاضر بأنها مضطربة ومتغيرة بشكل عام، وبما أن المنظمات لا تستطيع أن توضع أبوابها أمام تأثيرات البيئة أو تبني جداراً فاصلاً بينها

وبين البيئة، فلا بد لها إذن أن تتغير وتتكيف مع بيئتها، وتحمل إدارة المنظمة مسؤولية رصد ومراقبة البيئة لمعرفة اتجاهاتها ومتطلباتها وترجمة ذلك - ضمن استراتيجية عامة للمنظمة - الى سياسات تغير وتطوير للمنظمة، وكل المشكلات التي تواجهها المنظمة - ان كان مصدرها في داخل أو خارج المنظمة - تتطلب من الإدارة استجابة مناسبة، وهذا ينطبق على المنظمات الخاصة كما ينطبق على المنظمات الحكومية على حد سواء، وإذا كانت عوامل السوق والمنافسة لا تؤثر عادة على المنظمات الحكومية فإن هذا لا يمنع إدارتها رخصة للجمود أو تشاغل الحركة البيروقراطية، فالإدارة التي تهمل التغيير والتطوير ستعرض منظمته لخطر التدهور وربما الروال، وإذا لم يحدث ذلك من بعض مديريها سيفقدون مناصبهم على الأغلب.

ولا تتغير المنظمة تلقائياً، كما أن المشكلات - لو تركت لا تحل نفسها بنفسها فالأفراد الذين يعملون في المنظمة وخاصة مديريها، هم الذين يستطيعون تغييرها، كما أن التغيير قد يأتي من خارج المنظمة عندما تعدل سلطة عليا في أهداف أو مجال نشاط المنظمة، وفي كل الأحوال يجب أن يكون للإدارة دور رئيسي في عملية التغيير لأنها هي المسؤولة في الحساب الختامي عن تحقيق الأهداف، وكيفية استعمال الموارد المتاحة لها، فلو وحدث الإدارة أن الحاجة تدعو الى تغيير أو تعديل نظم العمل لرفع كفاءة الاحراءات فليس من المقبول أن تنتظر الإدارة مادرة من السلطة المختصة باصدار وتعديل هذه النظم، بل يجب عليها أن تسعى الى اقرار التعديل المطلوب من خلال الاتصال بهذه الجهة واقتناعها بفوائد التغيير، والقيام بكل ما يتطلبه ذلك من جمع المعلومات واعداد الدراسات وكتابة التقارير.

وبما أن المدير هو المسئول عن التطوير، فإن اللوم يقع عليه لو اخفق في ادخال وسائل وأصاليب العمل الحديثة مثلاً، فإذا كان استعمال الأساليب الاحصائية والرياضية في التخطيط والبرمجة والسيطرة الوعية سيحسن من أداء المنظمة، فانه على

الإدارة أن لا تنردد في التحول عن الوسائل التقليدية إلى هذه الوسائل الحديثة، وإذا كانت الفوائد المتوقعة من ادخال حاسب آلي، تزيد على تكاليفه فليس هناك مبرر الاصرار على استعمال الطرق البدوية في معالجة البيانات.

ولن ينجح المدير في عمله إذا اعتبر الظروف المحيطة بمنظمة ومكاناتها الحالية قيوداً ثابتة، أو معطيات لا يستطيع تغييرها أو التأثير فيها، وإذا كانت قدرات ومهارات العاملين غير كافية، أو غير ملائمة لتنفيذ برامج التطوير، فإن المدير الساجد لا يستسلم لذلك، وإنما يعيد تدريب موظفيه أو يبحث عن أفراد لديهم القدرات والمهارات اللازمة.

وهناك حقيقة أخرى يجب على المدير أن لا ينساها وهي أن الحاجة للتغيير والتطوير مستمرة، فهي لا تظهر فقط عندما تصادف المنظمة أزمة أو صعوبات تعوق سيرتها، مما دامت المنظمة لم تبلغ درجة الكمال في تحقيق أهدافها وكفاءة عملياتها (١٠٠٪) فإن الحاجة للتطوير موجودة ويجب أن يكون الاهتمام بالتطوير ضمن جدول أعمال المدير دائماً - أن لم يكن في مقدمته.

### وقت المدير

يدرك المدير أنه مهما كثرت أعماله ومشاغله فإن لديه وقتاً محدوداً يستطيع توريده بين هذه الأعمال. لذا فإن كيفية توزيع المدير لوقته أمر مهم يركز عليه بعض المختصين بالتطوير الإداري كمدخل لتطوير أداء المدير، والمشكلة تكمن في أن بعض المديرين لا يدركون أهمية تنظيم الوقت ونتائجه على أدائهم وأداء وحداتهم الإدارية، أو أن أساليبهم الإدارية تجعلهم - بصورة واعية أو غير واعية - يخصصون وقتاً أكثر لبعض المهام مما قد يؤثر على كفاءة أدائهم للمهام الأخرى وقد لا تكون تلك المهام بدرجة من الأهمية تتناسب مع الوقت الذي يخصصه المدير لها.

من جهة أخرى فإن توزيع المدير لوقته يختلف من فترة إلى أخرى وذلك تبعاً لظروف العمل، فقبل موعد تقديم الحفلة، سيكون المدير منهمكاً باكمال اعداد الحطة، وما ينشغله ذلك من تقارير ومعلومات ومناقشة، كما يتوقع أن يطفى نشاط اعداد الميزانية على غيره عند اقتراب موعد تقديم مشروع الميزانية، وقد يتأثر توزيع المدير لوقته بظواهر أو أحداث غير متوقعة فقد يستحب المدير لتقارير أو معلومات تبين حدوث تخفاض في الانتاج بتخصيص وقت أكثر للرقابة والاشراف.

عندما يجد المدير أن وقت الدواء (والدوام الاضاق) لا يكفي لاجار مهامه، فقد يضطر الى العمل ساعات اضافية في بيته، وهذا السلوك نتائج سلبية، ومهما كنت طاقا المدير فإن العمل ساعات اضافية يوميا سيؤدي الى اصابته بالارهاق، وبالإضافة الى الارهاق، فإن علاقات المدير بأفراد عائلته وعلاقاته الاجتماعية قد تتأثر سلباً، وقبل أن تتدهور صحة المدير و يتغير وضعه الاجتماعي، فقد يختار المدير الأقل صعوبة، فيستقيل من وظيفته ليبحث عن وظيفة أخرى مرمية.

لا توجد هناك قواعد محددة لكيفية توزيع المدير لوقته، إلا أنه بإمكانه اتباع منهجية تمكنه من الاستفادة من وقته بشكل أفضل.

وأول خطوة في هذه المنهجية هي: أن يدرك المدير كيف يقوم بتوزيع وقته اعتيادياً، وذلك بتسجيل نشاطاته اليومية، والوقت الذي يقضيه في أدائها، ولمترة عدة شهور، على مفكرة المكتب، أو نماذج خاصة بهذا الغرض، ويشبه هذا السجل الذي يعده فسطان السيرة. والخطوة الثانية في هذه المنهجية هي: تحليل البيانات التي جمعها في الخطوة الأولى لا استخراج معدل الوقت الذي تخصصه لكل مهمة رئيسية من مهامه، ثم يقوم بترتيب المهام حسب معدل الوقت، وفي الخطوة الثالثة: يقوم المدير بمرز المهام التي يرى أن حصتها من وقته لا تتناسب مع أهميتها وحجمها، ونتيجة ذلك أنه قد يتبين له وجود مهام تخصص لها وقتاً يزيد على المطلوب ومهام أخرى لا تخصص لها وقتاً

كافياً وأخيراً (الخطوة الرابعة): يعيد المدير توزيع وقته بحيث يخصص لكل مهمة وقتاً كافياً، وسمح المدير بأن يحتفظ بسجل زمني بصورة دائمة و يقوم بتحليله دورياً.

ومن الضروري أن يهتم المدير بوقته وكيفية توزيعه دائماً، وقد لا يكون هذا سهلاً بالنسبة للمدير الذي يعمل في بيئة اجتماعية لا تضع قيمة كسرة الوقت، والمدير في هذه الحالة قد لا يستطيع السيطرة على كيفية قضاء وقت العمل، فقد يكون من غير المقبول اجتماعياً أن يعتذر المدير لزواره عن استقبالهم بسبب مشاغبه، لأن الزوار سيعتبرون ذلك إهانة، وقد يحرم المدير بسبب ذلك علاقاته الحيدة مع مراحمى وعماله منظمته، وقد بينت نتائج بحث قام به مونا (١٩٨٠) على عينة من (٥٢) مدبراً عربياً يعملون في ست دول عربية، أن عدم الاهتمام بالوقت وقيمه هو سلوك اجتماعي منتشر، ويأتي في مقدمة العوامل السلبية المؤثرة على عمل المديرين<sup>٣</sup>، وبالطبع لا يستطيع المدير أن يسأى نفسه عن تأثيرات المجتمع الذي يعيش ويعمل فيه، ولكن هذا لا يمنع من أن يسعى المدير إلى إعادة توزيع وقته للحصول على استفادة أكبر منه، وقد يساعد كثيراً وجود مدير مكتب أو مكرنير ليقوم بتنظيم اتصالات المدير بحيث لا تأخذ من وقته أكثر مما تستحق كما يقوم باستقبال زوار المدير والتقليل من الزيارات غير الضرورية، والنتيجة هي أن تهدر في وقت المدير ميقول، وبذلك يستطيع أن يخصص الوقت اللازم للأمور الهامة، ولكن وجود مدير المكتب قد تكون له نتائج عكسية مثل حبس بعض المعلومات عن المدير وحتى عزله جزئياً عن واقع الجهاز الذي يعمل فيه.

وقد يتبين أن سبب إرهاق المدير، وكثرة أعماله وعدم كفاية وقت العمل لاستجازها، لا يكمن في توزيع المدير لوقته، وإنما في عدم أوقته تفويضه للصلاحيات، فوكيل الوزارة الذي يقضي ساعات طويلة كل يوم في توجيه المراسلات الواردة إلى الوزارة، لن يجد بالطبع الوقت الكافي للتخطيط والرقابة والتقييم.

## المدير الحكومي ومدير الأعمال الخاصة

توجد جوانب اتفاق وتشابه كثيرة بين عمل المدير الحكومي وعمل المدير في منظمات الأعمال الخاصة، ولكن هناك أيضا اختلافات، ومن أهمها الاختلاف في طبيعة الأهداف، فالمدير في المنظمة الحكومية يسعى إلى تقديم الخدمة، بينما يهدف المدير في المنظمة الخاصة إلى تحقيق الأرباح للملكية المنظمة، وبينما تخضع إدارة المنظمة الحكومية لسلطة الدولة وأجهزتها الرقابية، تعمل إدارة المنظمة الخاصة ضمن الإطار المحدد لها من قبل مالكيها الذين يمارسون الرقابة عليها أيضاً، ولا تزال العديد من الجامعات وهيئاتها الأكاديمية تجذب المبررات الكافية لتدريس الإدارة العامة وإدارة الأعمال في كليات أو أقسام مستقلة وإن كان بعضها قد بدأ مؤخراً في تدريس الموضوعين في كلية واحدة للإدارة.

ومن جهة أخرى فإن عمل المدير الحكومي لا يختلف عن عمل المدير في الشركة الخاصة من حيث الاهتمام بتحقيق الأهداف والتعامل مع البيئة، وادخال التطوير كما لا توجد اختلافات كبيرة في الطرق والوسائل المستخدمة لهذه الأغراض.

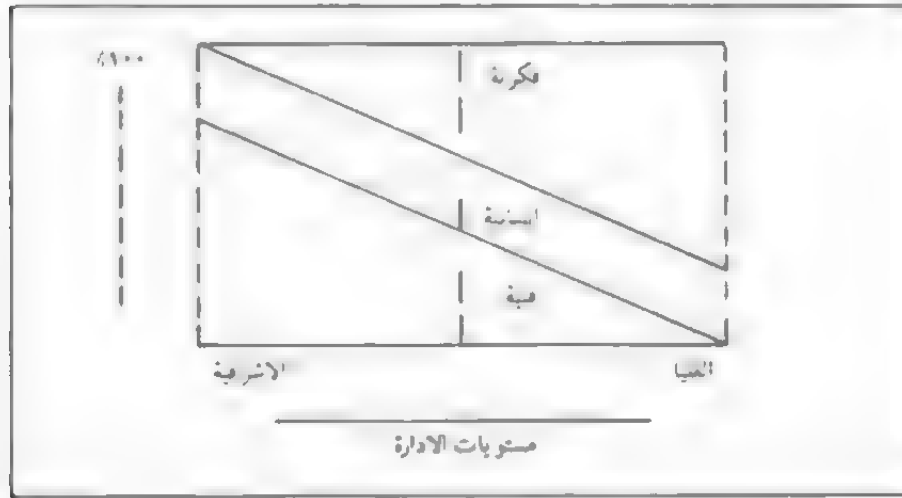
وقد تكون الاختلافات أكثر وضوحاً على مستوى الممارسة حيث يلاحظ وبشكل عام أن المدير الحكومي أقل اهتماماً بالانقصاد في التكاليف كما أنه قد لا يهتم بتحقيق الأهداف بنفس الدرجة، لأنه لا يتعرض لمخاطر الخسارة والافلاس التي تواجه مدير المنظمة الخاصة، ولكن المدير الحكومي الذي يريد النجاح في عمله، يجب أن لا يكون اهتمامه بهذه الجوانب أقل.

## مهارات المدير الناجح

صنف كاتنز (١٩٧٤) المهارات اللازمة للوظيفة الإدارية إلى ثلاثة أنواع: فنية وإسانية وفكرية، ويقصد بالمهارات الفنية المهارات التخصصية المتعلقة بنشاط المنظمة



أو الوحدة التنظيمية التي يديرها المدير، ويحصل المدير على هذه المهارات عادة من خلال التدريب والخبرة، أما المهارات الانسانية فيستعملها المدير في تعامله مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، ويعرف كاتز المهارات الفكرية بأنها القدرة على ادراك المنظمة ككيان متكامل يتكون من نشاطات مترابطة، كما تشمل ادراك المدير لدور المنظمة في المجتمع والموامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المؤثرة عليها، ويرى كاتز أن كفاءة المديرين يحتاجون لهذه المهارات، إلا أن حاجة كل مدير تختلف حسب مستوى المدير وكما هو مبين في الشكل التالي:<sup>١</sup>



و يتضح من الشكل أن أهمية المهارات الفكرية تزداد كلما علا مستوى الادارة. أما أهمية المهارات الانسانية فتكاد تكون ثابتة لأن كل المديرين يتعاملون مع أفراد آخرين، وتكون أهمية المهارات الفنية عند أعلى مستوى بالنسبة للادارة الاشرافية التي تشرف مباشرة على العمليات التنفيذية وتضمحل أهمية هذه المهارات عند مستوى الادارة العليا، وبدوا أن كاتز يميل الى الرأي العاقل بأنه ليس من الضروري أن يكون رئيس المنظمة تخصصياً لينجح في ادارة مصلته، وقد ناز حدل حول هذا الموضوع: من

هو أكثر جدارة لإدارة المنظمة، المدير التخصصي أم المدير غير التخصصي؟ ويشير المدافعون عن المدير المتخصص إلى معرفته الفنية التي تساعد على إدراك أمور العمل في المنظمة بصورة أفضل، أما معارضي هذا الرأي ومن بينهم لوبيشيك (١٩٦٤) فيرون في هذه المعرفة بالذات مصدراً محتملاً لضيق أفق إدراك وتفكير المدير. "فبعد مستوى الإدارة العليا لا توجد مسائل فنية بحث، والمطلوب هو سعة الأفق بحيث يستطيع المدير استيعاب الجوانب المتعددة للمائل، كما أن المدير لا يستطيع اكتساب معارف ومهارات تخصصية في كافة مجالات التخصص المتعددة في المنظمة.

وأخيراً، يحتاج المديرون على اختلاف مستوياتهم إلى تحديد واضح لواجباتهم ومسئولياتهم حتى يستطيعوا القيام بها. وتعد وايز وناير (١٩٥٧) من أن عدم وضوح الواجبات والمسئوليات قد يؤدي إلى تصاعد شعور المدير بالقلق وتدهور أدائه.

## حالة دراسية سر النجاح

لم يكن الرئيس الحالي للبلدية يقبل بأقل من الأحسن والأفضل لبلديته، ولم يكن خافياً على البعض أن ومليفته الحالية لم تكن سوى محطة سيتحرك منها فيما بعد إلى منصب أعلى، وفي نظر الكثير كان ناجحاً في عمله وخاصة بالمقارنة بالرئيس السابق الذي كان مديراً متساهلاً قليل الطموح ومحا لصفو المال، وبالرغم من محاولاته الإصلاحية فقد تدهورت خدمات البلدية كمّاً ونوعاً، وبلغت المشكلة ذروتها عندما بدأت الصحف تنشر شكاوى عديدة حول خدماتها وأصبحت البلدية هدفاً مشروعاً لتندر والكاريكاتور، لذا فلم يفاجأ أحد بقرار إحالة الرئيس السابق إلى التقاعد.

يروى أن الفساد الإداري بدأ في البلدية منذ إشرافها، أي قبل أكثر من خمسين سنة، ولم تنجح محاولات الإدارات التي تعاقبت عليها في تغيير هذا الوضع، فكم من

مدير استهلك طاقاته وأعصابه (والبعض خسر مستقبله الوظيفي أيضاً) في محاولته تغيير السلوك المموج لبعض العاملين في البلدية، وكان يحلو للمديرين التمثل بالقول «عادة بالبدن لا يغيرها الا الكفن»، وبالطبع لم تكن خدماتها مرضية، وكان المواطنون يعانون الأمرين من معاملة موظفيها التعسفية وبطئهم في انجاز المعاملات وتقديم الخدمات، أما الادارة فلم تكن تهتم بالتحقيق والتطوير وحتى أنها أهملت القيام ببعض النشاطات المنصوص عليها في نظام البلدية، وفي المرات القليلة التي أقدمت فيها الادارة - بعد ضغوط شديدة من أعلى - على تمديد مشاريع تطوير صغيرة، كان التنفيذ يتأخر، أما الميكنة فلم تدخل في عمليات البلدية الا منذ فترة قصيرة.

كان أول عمل قام به الرئيس الجديد بعد استلام مهام عمله هو دعوة جميع معاونيه ومديري الادارات في البلدية الى اجتماع عام، ولم يتحلف أى منهم عن الحضور، ولم يفسح الرئيس وقتاً في المقدمات فقد دخل في صلب الموضوع مباشرة. حيث أعلن بأنه سيقسق قاعدة أساسية على الجميع: «أما أن تعمل بأقصى جهد وتحقق نتائج ملموسة والا فانك لن تجد عملاً هنا أو في أى مكان آخر» وأضاف أنه سيحاسهم عن كل دقيقة من وقت الدوام، وعليهم أن يعملوا ساعات اضافية لأن المشاريع كثيرة ولا بد من تطوير خدمات البلدية بسرعة، وانتهى الى وصف نفسه بأنه رجل عملي يكره الجوس وراء المكتب ولا نعوته كبيرة ولا صغيرة وسيكون بالمرصاد لكل مهمل ومتفاعس..

خرج المديرين من قاعة الاجتماع وهم يتساءلون عما تحسب لهم الأيام المقبلة، ولم ينقض النهار حتى كان كل مدير قد استلم اتصالاً من الرئيس حدد له فيه المشكلات التي تعاني منها وحدته الادارية ومنحه مهلة لحل هذه المشكلات.

كان من المتوقع أن يستبدل الرئيس أغلب معاونيه ومديري الادارات، فهم على حد قوله «غير قادرين على ادارة مخزن توريدى زمن العثمانيين» ومع ذلك فقد اكتفى بتعيين وكيل حديد له واستبدل اثنين من المديرين، وفيما عدا ذلك فقد كان التغيير الذى

أحدثه كبيراً وجذبياً، فخلال فترة قصيرة استوردت البلدية أعداداً كبيرة من الماكينات والآلات والمعدات لاستعمالها في عملياتها، وتم توظيف عدد كبير من الفنيين والعمال لتشغيلها وصيانتها وأغلبهم كانوا أحانب لعدم اقبال المواطنين على التوظيف في البلدية، ونجح الرئيس بمقتضى نفوذه وقوته في ربط مؤسسى الماء والمخارى بالبلدية وارتفع عدد ادارات البلدية بنسبة (٥٠%).

وفي السنة الثانية من عهد رئيس البلدية، حصلت البلدية على اعتمادات ضخمة لتمويل مشاريعها الجديدة وبرامجها لتوسيع نشاطاتها، والتي كان بعضها معتقلا في السابق، وعندما تمحب المحس من هذا الطموح «الرائد» أجابهم بأنه كفيل بالجار كل المشاريع ولبرامج ونوتفطت الأمر أن يعمل الجميع (٢٤) ساعة يوميا، وبالفعل قد أصبح اعتياديا أن تتراوح ساعات العمل اليومية بين (١٠) و (١٥) ساعة، وبدأت حياة حذيدة تدب في ادارات وأقسام البلدية، وتمحب الناس من هذا النشاط غير المعتاد وقتلت شكواوهم بشكل واضح، ولكن بنفس الوقت بدأ التعب والارهاق يظهر على العديد من المديرين والعاملين، ونتيجة ذلك أستقال أحد معاونين، ومرض اثنان مما استدعى منحهما احازة طويلة للعلاج، وتمنى الكثيرون لو يستطيعون ايجاد وظائف أخرى ولو براتب أقل، وكان أشد ما يقلقهم أن يجد الرئيس تقصيرا في أدائهم أو تأخيرا في انحاز المهام المكلفين بها، أما الرئيس فقد كان راضيا جدا عن أسلوبه في الادارة وما يحدثه من تأثيرات على سلوك العاملين في البلدية.

وبالرغم من اعتقاده بعدم قدرة الأكاديميين على حل مشكلات العمل، فقد طلب من عدد من أساتذة الجامعة ومن استشاريين متخصصين اجراء دراسة لوضع البلدية وأساليب ادارتها واقتراح النظم والنوع الكفيلة باستمرار هذه التحرة في حالة تعيين

ادارتها، وعندما انتهى الفريق من عملية المسح قام باعداد تقرير أولي شخص فيه وجود المشكلات التالية :

- ١ - اهتمام الادارة بشئون التنفيذ بالدرجة الأولى وإهمالها للتخطيط.
- ٢ - المركزية الشديدة.
- ٣ - ظروف العمل غير الجيدة.

وتوقع الفريق في تقريره النهائي أن يؤدي الوضع الحالي للبلدية الى انخفاض ملحوظ في حجم وجودة خدماتها في المستقبل غير البعيد.

#### أسئلة للمناقشة:

- ١ - هل توجد مشكلات رئيسية أخرى غير التي تضمنها تقرير الفريق؟
- ٢ - هل تتفق مع توقعات الفريق حول مستقبل البلدية؟ لماذا؟
- ٣ - حلل أسلوب الادارة في ضوء الأفكار والآراء المعروضة في هذا الفصل؟
- ٤ - هل سيتقبل رئيس البلدية مقترحات الفريق؟ لماذا؟

## الفصل الثالث

النخطيط واتخاذ القرارات

## مقدمة :

لا بد أن الواحد منا قد سمع نفسه يقول بأنه يخطط لأن يكون طبيباً أو مهندساً أو مديراً عاماً، وقبل أن يحل موعد اجازته السنوية يبدأ الموظف بالتفكير في أين وكيف سيفضي اجازته، وكم سيقطف من مدخراته ليصرف على ذلك، وقد يمست بورقة وقلم، وتجمع معلومات من شركات السياحة والغيران ويستشير أفراد عائلته وأصدقائه قبل أن يقرر هذه الأمور، وهذه العملية التي قد تستغرق عدة ساعات أو عدة أيام هي عملية التخطيط، ولا بد أن الانسان قد عرف التخطيط منذ القدم فكما أن وضع اسنان على القمر تطلب تخطيطاً معقداً فإن بناء شركات البرى والمائى الضخمة في الحضارات القديمة لم يكن يتم بدون نوع من التخطيط.

إن التخطيط الذى تمارسه الادارة اليوم أكثر تعقيداً وأشد صعوبة من تخطيط الفرد، وبصفة المص في مقدمة مهام الادارة من حيث الأهمية. وفي هذا المعنى يعرف التخطيط فكرباً وعملياً، ثم ستعرض فوائد التخطيط ومراحلها والصعوبات التي قد تواجه الادارة في عملية التخطيط وكيفية التغلب عليها وفي الجزء الخاص باتخاذ القرارات ستعرف في عملية صنع القرارات وستحدد مراحلها وأهمية المعلومات لصنع القرارات.

## تعريف التخطيط فكرباً وعملياً

توجد في مصادر الادارة تعريفات عديدة لمصطلح التخطيط، فيعرفه وارين (١٩٦٦) مثلاً بأنه «عملية صنع القرارات بشأن المستقبل»، كما يعرفه أيضاً بأنه عملية تهدف الى ترشيد القرارات الخاصة بتوزيع وإدارة الموارد،<sup>١</sup> كما عرف التخطيط

بأنه عملية صنع قرارات لتحقيق أهداف محددة في المستقبل، وبالرغم من تباين تعاريف التخطيط فإنها تتفق حول عناصر التخطيط الأساسية وهي:

- أن التخطيط عملية من عدد من المراحل أو الخطوات.
- أن التخطيط هو تحضير للمستقبل يتم في الوقت الحاضر.
- أن التخطيط هو تحديد لأوجه الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.

وبالامكان وضع تعريف للتخطيط يجمع بين هذه العناصر وهو: ان التخطيط عملية تحديد لأوجه الاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة لتحقيق أهداف محددة ولفترة محددة في المستقبل.

أما وجود التخطيط في الواقع فيمكن الاستدلال عليه من الخطط التي تسنح من عمليات التخطيط، وهذه الخطط هي وثائق تتضمن مجموعة من القرارات تشكل هيكلًا من القرارات ابتداء من القرارات العامة المتعلقة باستراتيجيات وأهداف الخطة، وحتى القرارات المحددة المتعلقة بمشاريع ونشاطات الخطة.

### أهمية وفوائد التخطيط

في وقتنا الحاضر، الكل تقريباً يعطّل. وهذا ينطبق على الدول الكبيرة والصغيرة، وعلى اختلاف مذاهبها السياسية كما أنه ينطبق على المنظمات الحكومية والخاصة على اختلاف طبيعتها ووجه نشاطاتها، ولولم تكن التخطيط فوائد لما أنشئت له الأجهزة والوحدات المتخصصة وصرفت عليه مبالغ كبيرة وخصص له المدبرون الكثير من وقتهم، وبالنسبة لدركر (١٩٥٤) فإنه لا يمكن إنجاز أي نشاط بدون تخطيط<sup>٢</sup>، ويصح هذا (وفقا لميس ١٩٦٥) في المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء<sup>٣</sup>.



ان الإدارة انى لا تخطط تتعامل مع الأحداث والظواهر بدون تهيئة وتخصيص مسبق . وهي قد لا تواجه صعوبة في معالجة الأمور العادية التي اعتادت التعامل معها ، ولكن الوضع سيختلف عندما تواجه المنظمة ظروفاً أو أموراً غير متوقعة ، ففي هذه الحالة ستدق الإدارة حرس التأهب وتسرع هي وموظفوها بجمع المعلومات عن الظاهرة أو الحدث ، ثم تحليلها ووضع بدائل التعامل معها ، وأخيراً اختيار البديل المناسب ، وهناك احتمال قوى بأن يأتي القرار بشأنها متأخراً ، فإن كانت الظاهرة ذات نتائج سلبية للمنظمة فإن تأثيراتها ستكون قد وقعت على المنظمة ولم يعد بالإمكان تفاديها ، وإن كانت الظاهرة فرصة طيبة يمكن استثمارها لصالح المنظمة فإنها ستكون قد مضت ولم تحف سوى الخسارة في نفوس المديرين .

اذن ، بدون تخطيط تصبح الإدارة إدارة أزمات تتعامل مع كل حدث وظاهرة ، كإزمة لم تتوقع حدوثها ولم تنهيا للتعامل معها ، ومثل هذه الإدارة لا تنجح في تحقيق أهدافها وبكفاءة عالية .

ولستخطيط فوائد أخرى مهمة ، يذكر بعضها ابونع (١٩٦٩) ، فهو يفرض على إدارة المنظمة أن تصنع أهدافاً محددة وواضحة تكون محور الاهتمام أثناء فترة الخططة ، كما أن التخطيط يتطلب تورياً محدداً للنشاطات والمهام و يبين أوجه الترابط والتكامل بين النشاطات وهذا يساهم في التنسيق بين الإدارات ،<sup>١</sup> وقبل توزيع الموارد ضمن الخططة فلا بد من حصر هذه الموارد ، وقد تكتشف الإدارة أن معلوماتها عن الموارد لم تكن كاملة وواضحة ، والتخطيط أيضاً يسهل من امكانية الرقابة فالخططة تصنع أساساً لعملية الرقابة ، كما سيزداد الاهتمام بكفاءة الاتصالات داخل المنظمة لما يتطلبه التخطيط من تبادل للمعلومات .

من جهة أخرى ، فإن الإدارة يجب أن تتحمل تكاليف التخطيط مقابل ما تحصل عليه من فوائد منه ، فقد يتطلب الأمر إنشاء وحدة للتخطيط وتوظيف عدد من المخططين

والباحثين الاقتصاديين والاحصائيين وغيرهم لمساعدة الادارة في اعداد الخطط، ونحتاج التخطيط الى تصافر جهود عدد كبير من العاملين في المنظمة للقيام بجميع المعلومات واجراء التحليل والدراسات اللازمة، وللادارة دور رئيسي في التخطيط وهذا يعني أن بعضاً من وقتها سيخصص لذلك، هذه هي بعض بنود التكاليف الواضحة التي يجب أن نتحملها الادارة التي تريد أن تخطط، وقد يذهب بعض ما يصرف على التخطيط سدى، عندما تتغير الظروف وتضطر الادارة الى تعديل خططها.

هل يجب أن تزيد فوائد التخطيط على تكاليفه؟ بالطبع هذا ما يجب أن يكون والا كان التخطيط غير مجد، و يتطلب التأكد من ذلك حساب هذه الفوائد، ولكن هذا ليس بالأمر السهل اذ ان التحسن في عقلانية أو رشد القرارات الذي يتحقق نتيجة التخطيط، يصعب تقديره وتقييمه. وتتضح هذه الصعوبة في موقف ادارة إحدى المنظمات الكبيرة في دولة عربية حيث اعثرت التخطيط تعقيداً للموارد المتوفرة وتأخيراً لنده بالعمل، وقد فأت على هذه الادارة أن الجودة في القرارات التي يضيفها التخطيط، قد تربو في قيمتها على أية حسارة نتحملها الادارة بسبب التأخير في بدء التمييز واستغلال الموارد المتاحة، وأحياناً لا تتحقق بعض أهداف الخطة ويضع البعض النوم على التخطيط، والمشكلة لا تكمن في التخطيط كمفهوم وتطبيق، وإنما في ممارسة الادارة لتخطيط فقد لا توفر الادارة مستلزمات التخطيط من معلومات ودراسات ومتخصصين وبالتالي تكون الخطة التي تصدرها الادارة مجرد وعاء تضع فيه قرارات نوصلت اليها بدون تخطيط حقيقي و يكون التخطيط في هذه الحالة وسيلة لاصافة بعض الشرعية على قرارات الادارة.

اذن فاللتخطيط أفضل من لا تخطيط لأنه يركز الجهود على تحقيق أهداف محددة ويحمل من عملية الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات أكثر رشداً، وعلى الادارة أن تتوقع حدوث الانحرافات وظهور المشكلات، فهذه لا تعني نهاية التخطيط وإنما تؤكد الحاجة الى تخطيط مستمر.

## مراحل التخطيط

إن التخطيط عملية وهذا يدل على وجود عدد من المراحل أو الخطوات التي تتكون منها هذه العملية، ولا تنتهي عملية التخطيط بإصدار الخطة وقرارها لأن التخطيط عملية مستمرة - وإن كان إصدار الخطة يعتبر معلماً بارزاً أثناء التخطيط، وتبدأ مراحل التخطيط بتحديد الأهداف وتشمل على المراحل التالية:

- ١- تحديد الأهداف.
- ٢- وضع التنبؤات حول المستقبل.
- ٣- وضع بدائل العمل (البرامج والمشاريع).
- ٤- اختيار أفضل البدائل.
- ٥- إعداد الخطة وقرارها.
- ٦- تعديل الخطة.

وفي هذه الأثناء وقبل اكتمال هذه المراحل تكون قد بدأت دورة تخطيطية جديدة، وهكذا يبقى التخطيط مستمرا.

## الأهداف

### تعريف الأهداف

تعد الخطط لتحقيق أهداف محددة، وتعرف الأهداف بأنها حالات أو نتائج مرغوب فيها ومطلوب تحقيقها، وكل واحد من أهداف يريد تحقيقها مثل شراء منزل أو الحصول على ترقية، والمنظمات أهداف أنشئت من أجل تحقيقها، مثل تقديم الخدمات الصحية أو تشييد الطرق أو رعاية المعوقين. ويعرف اتريوني (١٩٦٤) أهداف المنظمة بأنها الحالات المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى بلوغها،<sup>٦</sup> والذي يقرر أن هذه الحالات المرغوبة أو الأهداف مهمة هم الأفراد أو السلطات وراء إنشاء المنظمة،

وعادة ما تتضمن وثائق المنظمة الأساسية، مثل قراراتها ونظامها الداخلي، على عرض هذه الأهداف التي تسمى بالأهداف الرسمية لأنها وضعت بفعل قرارات رسمية وفقاً لسلطات وفي حدود النظم والقوانين.

يميز بيرو (١٩٦١) بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية، فيعرف الأخيرة بأنها الأهداف التي تسمى إدارة المنظمة لتحقيقها فعلياً،<sup>٦</sup> ولا يمكن التعرف على هذه الأهداف من خلال الوثائق الرسمية، إنما يجب استخلاصها من قرارات ومعال الإدارة، فلو سألت المدير عن الأهداف التي تريد تحقيقها لمنظمتك، فعلى الأغلب سيبررد عليك بما هو مبين في وثائق المنظمة - أي الأهداف الرسمية، وبشكل عام فإن الأهداف الرسمية تكون أكثر ثباتاً وهي مستمرة ولا تتحقق في فترة محددة - إلا إذا كانت المنظمة مؤقتة، أما الأهداف العملية فقد تختلف من حطة إلى أخرى ولكنها مستمدة بالطبع من الأهداف العامة، وهي أكثر تحديداً ودقة من الأهداف العامة.

عندما تحقق المنظمة بعض أو كل أهدافها - أو تفشل نهائياً في تحقيقها فقد يحدث ما يسمى بتعاقب أو إحلال الأهداف حيث توصع أهداف جديدة محل الأهداف القديمة التي تحققت أو التي لم تتمكن المنظمة من تحقيقها وهكذا يستمر وجود ونشاط المنظمة، فعندما توصلت المؤسسة القومية لشلل الأطفال إلى اختراع لقاح لشلل الأطفال لم تتوقف عن النشاط وإنما وضعت لنفسها هدفاً جديداً وهو إجراء التحريات في أمراض الأطفال، وتدل هذه الظاهرة على أن للمنظمة القدرة على البقاء والاستمرار في النشاط حتى بعد بلوغ أهدافها وهذا ما يتقدم بالذات مصالح إدارتها وموظفيها، ويرى كاري ووالد (١٩٧٣) أن إدارة المنظمة تلجأ إلى استبدال الأهداف استجابة لتغير ظروف البيئة.<sup>٨</sup>

## تعدد الأهداف

غالباً ما يكون للمنظمة عدد من الأهداف، فالمؤسسة التعليمية مثلاً لا تهدف إلى تعليم الطلاب القراءة والكتابة وبعض المعارف والعلوم فقط بل تهدف أيضاً إلى غرس

روح المواطنه في نفوسهم وتهذيب اخلاقهم، وكذلك فان المنظمة الصناعية تهدف الى تصنيع منتجات معينة كما تهدف الى تحقيق مستوى معين من الجودة في المنتجات، فتعدد الأهداف ظاهرة طبيعية بالنسبة للمنظمات الحكومية والخاصة، وقد يؤدي الى مواجهة الادارة باحتيارات صعبة، فقد لا تستطيع الادارة تحقيق كافة الأهداف في نفس الوقت، فهل يعبر لها ذلك أن تهمل بعض الأهداف أو تؤجل الاهتمام بها لفترة قادمة؟ وفي الواقع العملي، يحدث أحياناً أن تعطل ادارة المنظمة بعض أهدافها، فاحدى السبلبات قد لا تتوفر لديها امكانيات كافية في فترة ما لانشاء مشاريع اسكان وتعيد الطرق في نفس الوقت لذا فقد تختار ادارتها أن تبدأ بمشاريع الطرق، بالرغم من أن قائمة أهدافها تشمل الاثنين. وعند سؤال أحد مديري مصلحة مياه عن أسباب وجود الشوائب وارتفاع درجة العسر في المياه التي يزود بها المشتركون، أجاب بأن تزودهم بماء غير نقي أفضل من عدم تزودهم بالماء، وإن المطلوب هو ابدال المياه لكافة المشتركين أولاً، و بديل حوار المدير على أن اهتمام ادارته في الوقت الحاضر منصب على توفير المياه كميات معينة الى عدد من المستفيدين دون اهتمام كبير بجودة هذه المياه. فهي قد تكون غير نقية تماماً الا أنها على الأقل ليست ملوثة. وعندما يتحقق هذا الهدف - أي ابدال المياه الى كافة المستفيدين - فمن المتوقع أن تبدأ الادارة بالاهتمام بهدف توفير مياه بمواصفات نوعية عالية، وهما يبدو وكان الادارة تهتم بتحقيق أهداف المنظمة واحداً بعد الآخر.

وتواجه الادارة اختياراً آخر بخصوص الأهداف عندما تبدأ بالتخطيط، وهو تحديد الأهمية النسبية لأهداف الخطة، وهذا ضروري حتى تستطيع الادارة توزيع الموارد المتوفرة بين هذه الأهداف، وعندما يتم هذا ينتج عنه ما يسمى سلم أولويات الأهداف، أي ترتيب الأهداف حسب أهميتها النسبية، فإذا كان الهدف الأول خطة وزارة الزراعة هو استصلاح الأراضي، فتكون حصة مشاريع استصلاح الأراضي من موارد الخطة هي الأكبر، ويلبها في ذلك الهدف الثاني وهكذا.

## أهداف واقعية

بشروط النجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وامكانيات المنظمة، وخلاف ذلك فقد تكون الأهداف طموحة بدرجة غير واقعية، أو قد تكون متواضعة بدرجة غير واقعية أيضاً، فالأهداف الطموحة هي التي لا تكفي موارد المنظمة لتحقيقها، فقد لا يتوفر التمويل اللازم أولاً تستطيع المنظمة استقطاب القوى العاملة المؤهلة الكافية، وبمعكس الطموح الزائد في وضع الأهداف على نتائج تنفيذ الخطة بشكل مشاريع غير ممكنة تترك عرضة للاستهلاك والتفادم، أو حتى مشاريع لا تتجاوز مرحلة التصميم. ولن تكون النتائج أقل سوءاً لو وضعت الإدارة أهدافاً متواضعة وغير واقعية شحطة. فقد لا تواقع الإدارة هنا صعوبة في تحقيق هذه الأهداف، لأنها لن تستند كافة موارد المنظمة، ولكن هذا يعني أن بعضاً من هذه الموارد سيقف معطلاً ولن يستغل، وفي ندوة عقدت في إحدى الدول العربية لدراسة انتاجية الشركات الصناعية الحكومية تبين أن انتاج العديد من هذه شركات يقل كثيراً عن الطاقة الانتاجية التصميمية، والسبب يرجع الى أن أهدافها الانتاجية كانت متواضعة في حساب الموارد والامكانيات.

و يدرك المدير المحسك أن اقتراح أهداف طموحة جداً لخطة إدارته قد يترك تأثيراً حبيداً لدى رؤسائه عند دراسة ومناقشة الخطة، إلا أن هذا التأثير الحسن سيبدو ويحل محله عدم الرضا عندما يتبين أن النتائج التي أمكن تحقيقها أقل بكثير من النتائج المخططة، فعند إجراء المقارنة قد لا يكون واضحاً أن تحقيق (٧٠٪) من الهدف وهو انتاج (١٠,٠٠٠) وحدة، هو أفضل من تحقيق (٩٩٪) من هدف انتاج (٧,٠٠٠) وحدة، وحتى لو كان هذا واضحاً فإن رئيس المدير الذي حقق (٧٠٪) من الهدف لن يفييه من المسئولية والحاسنة، وذلك لاقتراحه هدفاً مبالغ فيه، خاصة إذا عرفنا أن رقم الانتاج المخطط له هذا، قد يمثل أساساً أو مؤشراً رئيسياً لوضع خطط إدارات أخرى.

و بلحا المديبر الذى يحاف من الفشل الى وضع أهداف متواضعة لادارته لتقليل احتمال عدم تحقيق الأهداف ، وتدل الأرقام التى تتضمنها بعض تقارير الانجازات على أن الامكانيات المتوفرة كانت تتيج تحقيق أهداف أكثر أو أكبر، فعندما يفتخر مدير بأن ادارته أجزت (٢٠٠٪) من هدف ما و (٣٠٠٪) من هدف آخر فإن هذا لا يعنى أن نجاح الادارة كان مضاعفاً أو ثلاثة أمثال، بل انه من المحتمل أن الاستفادة من الموارد لم تكن تامة، لأن أهداف الخطة لم تكن أساساً واقعية. لذا فالأحذر بهذا المدير أن يراجع احراءات التخطيط المتبعة فى ادارته، ويحاسب نفسه على عدم صحة تقديراته.

حتى تكون أهداف التخطيط واقعية يجب على الادارة أن تتأكد من تناسبها مع الموارد المتاحة، ولنفرض أن الادارة بدأت بوضع أهداف أولية، فإن الخطوة التالية هي تقسيم الموارد المتاحة لمعرفة ما اذا كانت كافية لتحقيق هذه الأهداف أم لا، وإذا وحدتها غير كافية فإن أمامها بديلين: اعادة النظر فى الأهداف، أو الحصول على موارد اضافية، وتقوم الادارة بتكرار هذه الاحراءات حتى تتأكد من أن الأهداف تتناسب مع الموارد.

### أهداف محددة وواضحة

إن وضوح الأهداف شرط أساسي آخر لنجاح التخطيط، فالادارة التى لا تضع أهدافاً محددة وواضحة يجب أن لا تفاجأ اذا لم تحصل من وحدات المنظمة على المعلومات والدراسات والمقترحات المناسبة لاعداد خطة تحقيق هذه الأهداف، ويكون أهداف محددة وواضحة سيكون من الصعب تقييم النتائج ومحاسبة المميزين، فإذا كان الهدف هو «تحقيق زيادة كبيرة فى الانتاج» فهل سينتجق الهدف لو كانت الزيادة (١٠٪) أم أن المقصود هو ما لا يقل عن (٤٠٪) ففي هذه الحالة ليس من العدل أن تحاسب الادارة المسئولين عن تنفيذ الخطة اذا لم يتوصلوا الى الهدف الذى لم تحده بوضوح أصلاً، ومن الأفضل أيضاً أن تحدد الأهداف بصفة أرقام يمكن قياسها،

ويؤكد كونسنز (١٩٧٧) على أهمية وضع أهداف محددة وواضحة بدلاً من العبارات العامة العامضة والتي لا تعني الشيء الكثير،<sup>٩</sup> وتتضمن القائمة التالية أهدافاً غير محددة وغير واضحة، تقابلها نفس الأهداف ولكن بصيغة واضحة ومحددة:

أهداف غير محددة وغير واضحة	أهداف محددة وواضحة
تحقيق غموض الخدمات	زيادة في الخدمات بنسبة ١٠٪
تحقيق مطالب السكان بخصوص خدمات المياه	تزويد المناطق رقم (٣١ و ٣٢) بالمياه بواسطة شبكات مؤقتة.
تنويع المنتجات	نصب وتشغيل خط انتاج جديد لتجميع الشاحنات
تقديم أفضل الخدمات	تبسيط اجراءات المعاملات
السنهوض بمستوى أداء العاملين	تدريب (٥٠) من العاملين في معهد الادارة والمعاهد الفنية وابتعاث عشرة الى الخارج للتخصص.
اللتحاق بالركب التكنولوجي	استبدال معدات الانتاج الحالية.
تعزيز مكانة وسمعة المنظمة	تعريف عملاء المنظمة بنشاطاتها وانجازاتها.



## الادارة بالأهداف:

وهي طريقة لرفع كفاءة الأداء في المنظمة من خلال وضع أهداف محددة وواضحة لكافة وحدات المنظمة والعاملين، وبصفتها همل (١٩٧٣) بأنها «نظام يساعد في التوفيق بين أهداف المنظمة وحاجة المديرين إلى الانجاز وتطوير الذات»<sup>١</sup> وهي باختصار اتفاق سنوي (أو لفترة أقل) بين رئيس وكل من مرفوسيه حول واحداث ومستويات المرفوس والانجازات التي يجب أن يحققها، والشروط التي يجب أن يتم بها، وتتم هذه الاتفاقات عند كل مستويات التنظيم ابتداء من القمة إلى القاعدة، وهناك عدد من الخطوات المتبعة في تطبيق طريقة الادارة بالأهداف وهي كالتالي: ١١

- ١- تضع الادارة العليا أهدافاً طويلة المدى.
- ٢- في إطار الأهداف طويلة المدى تضع الإدارات المرتبطة بالادارة العليا أهدافاً قصيرة المدى وتعرضها على الادارة العليا.
- ٣- تراجع الادارة العليا أهداف الإدارات المرتبطة بها مع مديري هذه الإدارات للتوصل إلى اتفاق حول هذه الأهداف، ويفضل أن تكون الأهداف كمية.
- ٤- يتم الاتفاق بين الادارة العليا وكل من الإدارات المرتبطة بها حول أهداف الأخيرة، والاتجازات المطلوب تحقيقها وما تحتاجه من موارد وامكانيات.
- ٥- تسمى مثل هذه الاتفاقيات بين كل رئيس ومرفوس حتى المستوى الأدنى على التنظيم.
- ٦- يقوم كل مرفوس باعداد تقارير متابعة عن مراحل الانجاز حسب الاتفاق.
- ٧- تتم مراجعة وتقييم أداء المرفوسين عند نهاية مدة الاتفاق.
- ٨- تتم مراجعة أداء المنظمة ككل.

يتضح من هذه الخطوات ان هذه الطريقة تتطلب مشاركة كافة العاملين في المنظمة لوضع أهداف محددة لكل مستوى ولكل فرد على التنظيم، بالإضافة إلى تأثيراتها

الاجابة على رضا العاملين، وان هذه الطريقة تتيح للأفراد العاملين درجة أكبر من المرونة في أداء واجباتهم، وتفيد التقارير عن تعارب الشركات والمؤسسات المختلفة في تطبيق الإدارة بالأهداف بحصولها على فوائد جمة منها. ومن أهم هذه الفوائد وضع أهداف محددة وواضحة لكافة الوحدات والعاملين وكذلك وضع معايير دقيقة لقياس الأداء. كما أن التزام العاملين بتحقيق هذه الأهداف يكون قوياً لأنهم شاركوا أصلاً في إعدادها، وتوفر هذه الطريقة للإدارة معلومات أفضل عن الصعوبات والمشكلات التي تؤثر على أداء العاملين مما يسهل عليها إيجاد الحلول لها ووضع البرامج لتطوير المنظمة وأداء العاملين، كما أنها تتيح للعاملين التلميح والتشجيع الفرص لممارسة قدراتهم ومهاراتهم وتحمل المسؤوليات الإضافية.

ولكن تطبيق هذه الطريقة لا يخلو من المشكلات والصعوبات، فتكليفها عادة ما تكون باهظة، كما أنه ليس من السهل وضع أهداف محددة لكل وحدة تنظيمية، ولكل موظف، فذلك يتطلب الاتفاق بين عدة وحدات وعدة موظفين يشاركون في تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أيضاً أن تقييم الأداء وتحديد المسؤولية سيكون صعباً.

### النتائج حول المستقبل

قبل أن نطمئن الإدارة إلى أن أهدافها واقعية، ويمكن تحقيقها يجب عليها أن تقوم باستطلاع اتجاهات المستقبل، وما يحتملها من أحداث وطلاهر، قد يكون لها تأثير على أهدافها وحفظها، واحتفظ ما هي القرارات بخصوص المستقبل، وحتى تكون هذه القرارات موضوعية وعملية، فمن الضروري أن تضع الإدارة توقعاتها حول المستقبل، والمنظمة الحكومية أو الخاصة التي تعد حفظها على أساس أن كل شيء سيبقى على ما هو عليه في الوقت الحاضر، متفاحاً بأشياء كثيرة لأن التغيير أصبح صفة من صفات عصرنا الحالي.

اذن - بدون تنبؤات - تضمحل فائدة التخطيط لأن التنبؤ كما يعرفه ثومبسون (١٩٦٢) هو «محاولة لاكتشاف مسار الأحداث الأكثر احتمالاً.. أما التخطيط فهو وضع القرارات بخصوص هذه الاحتمالات» وقد يقول بعض المديرين بأن البيئة التي يعملون فيها مضطربة متغيرة بحيث يصعب - إن لم يستحيل - التنبؤ باتجاهاتها، وهذا السبب غير كاف وغير مقنع لأن المنظمة تواجه وضعاً صعباً بسبب طبيعة البيئة وبدون تنبؤات (وبالتالي بدون تخطيط جيد) سيرداد وضعها سوءاً، وكما يؤكد وارن (١٩٦٦) فإن المنظمة الأقل قدرة على التنبؤ بالمستقبل أو التأثير عليه، هي الأكثر حاجة الى التخطيط. وبدون تخطيط لن تستطيع المنظمة الصمود طويلاً وسط اضطراب البيئة. وقد اتضح من دراسة عدد من الشركات التجارية الحكومية في إحدى الدول العربية، أن عدم اهتمام إداراتها بموضع التنبؤات حول الطلب على بضاعتها، كان سبباً رئيسياً وراء انخفاض فعاليتها، فقد فشلت في توفير كميات كافية من البضائع التي تحتكرها مما أدى الى زيادة التذبذب في الطلب على بضائعها.

تحتاج إدارة المنظمة الى وضع التنبؤات حول جوانب كثيرة ومؤثرة على خططها ونشاطاتها مثل الظروف السياسية والاقتصادية وسوق العمالة والمنافسة. فقبل أن تخطط إدارة المنظمة للتوسع في الانتاج أو تقديم الخدمات، يجب أن تضع توقعاتها حول الوضع الاقتصادي، فهل سيستمر الازدهار الاقتصادي الحالي أم سيختفي تدريجياً ليحل محله انكماش اقتصادي؟ وعلى أساس ذلك تقوم الإدارة بالتنبؤ بحجم الطلب على انشائها أو خدماتها في المستقبل. ومن المعروف أن فتح مدارس جديدة يعتمد على الطلب على خدمات التعليم وتوفير المدرسين وعوامل أخرى، لذا يجب ان تقوم إدارة التعليم بوضع تنبؤاتها حول هذه العوامل قبل التخطيط لفتح مدارس جديدة.

توجد طرق مختلفة لوضع التنبؤات تتراوح من مجرد وضع تخمينات غير مدروسة الى طرق احصائية معقدة، وتستند أغلب هذه الطرق الى افتراض أن المستقبل هو امتداد

للمحاضر والماضي مع وجود مجال للتشتت حول هذا الامتداد، فإذا كان الطلب على خدمات المياه قد ازداد في السنوات العشر الماضية بنسبة (١٠٪) سنوياً فإن الاحتمال قوى لزيادة الطلب على خدمات المياه بنسبة مقاربة في السنة القادمة، أو حتى السنوات الخمس القادمة، ولكن لو تبين للإدارة وجود عوامل أخرى قد تؤثر على هذه النسبة، فإن عليها أن تأخذ ذلك في الاعتبار، فمثلاً لو صدر قرار بعدم الموافقة على عخطات التطوير العمرانية الجديدة لفترة خمس سنوات، فمن المحتمل جداً أن تنخفض هذه النسبة، ومن الواضح أن التوصل إلى هذه النسبة أو أية تسويات يتطلب معلومات.

وبعكس استعماع طريقة «دلفي» في وضع التنبؤات حول الظواهر والأحداث التي لا تتوفر عنها معلومات تسمح باستخدام طرق احصائية أو رياضية مثل السلاسل الزمنية والانحدار الخطي وحسابات الاحتمالات، وتتطلب هذه الطريقة مشاركة مجموعة من الخبراء وبالإمكان الاستعانة بعدد من المديرين في المنظمة أو متخصصين من جهات مختلفة، وبعد أن تتأكد الإدارة من استعدادهم للمشاركة، تقوم بتوزيع استبيان خاص عليهم يشتمل على عدد من الأسئلة حول توقعاتهم بخصوص الأمور التي تهتم الإدارة، وبعد أن تفصل على إجاباتهم تقوم الإدارة بتجميعها وتنسيقها في جدول أو تقرير موحد وترسله إلى المشاركين للحصول على رأيهم فيه وتكرر هذه الخطوات حتى يتم التوصل إلى تنبؤات مشتركة حول هذه الأمور.

### الاستراتيجيات والسياسات

تترسب الاستراتيجيات بالأهداف، وكما عرفنا سابقاً فإن لكل منظمة أهدافاً عامة. كما أن لها أهدافاً محددة (أو مرامي) لفترة معينة، والاستراتيجية هي الطريق الموصل بين الأهداف المحددة والأهداف العامة، وتقوم الإدارة باختيار الاستراتيجية المناسبة وتغييرها أو تعديلها وفقاً لظروف البيئة وامكانيات المنظمة، وكذلك فكر واتجاهات الإدارة نفسها، فمثلاً نستطيع وزارة الصناعة تحقيق التنمية الصناعية التي

هى هدفها العام من خلال أى من الاستراتيجيات التالية : تشجيع الاستثمار الخاص فى صناعات محددة ، أو تمديد وإدارة المشاريع الصناعية بصورة مباشرة ، أو مبرج من هاتين الاستراتيجيتين كما أن إدارة شركة صناعية قد ترى أن زيادة الأرباح سينتقى من خلال اتباع استراتيجية توزيع المنتجات (إنتاج معداد معينة إضافة إلى السيارات مثلاً) أو استراتيجية تسويق منتجاتها بنفسها .

وتختلف السياسة عن الاستراتيجية ، فالسياسة كما يعرفها لونجبيكر (١٩٦٤) هى «وسيلة لوضع قيود أو حدود على العمل الإدارى»<sup>١٩</sup> ، ويعرفها مون (١٩٨٢) بأنها «طريق عمل يسمح للمديرون بتحقيق الأهداف»<sup>٢٠</sup> ، ويعرفها لى ريتون وهنغ (١٩٦١) بوضوح أكبر ، بأنها «إرشادات عامة لعمليات اتخاذ القرار تهدف إلى توجيه هذه القرارات بحيث يتم تحقيق أعلى نسبة من الأهداف»<sup>٢١</sup> . وبالإضافة إلى السياسات العامة التى تقرها الإدارة لكل المنظمة ، فقد تكون هناك سياسات خاصة بالانتاج والتسويق وشئون العاملين ، وغيرها من نشاطات المنظمة . فمثلاً قد تتبنى إدارة بنك رراعى سياسة عامة وهى اقراض المشاريع المتوسطة والصغيرة فقط ومن الواضح أن سياسة تبيع للعاملين بها مجالا للاختيار ، وهى تختلف عن القاعدة التى تفرض احراء أو سلوكاً محدداً .

### وضع بدائل العمل (البرامج والمشاريع)

بعد تحديد وشرح الأهداف بطلب من الإدارات المختصة اقترح البرامج والمشاريع التى تحقق هذه الأهداف ، والتى يحدث لها هو أن أهداف الخطة تترجم إلى أهداف مفصلة ، وبعد لكل هدف منها برنامج يتكون من عدد من المشاريع أو النشاطات ويصبح بأعداد عدة بدائل من البرامج والمشاريع ليتسنى للإدارة العليا اختيار أفضل البدائل .

ففي مجال التنمية الزراعية مثلاً قد يوضع برنامج لاستصلاح الأراضي وآخر لادخال الميكنة وهكذا، وقد يشتمل برنامج استصلاح الأراضي على عدد من مشاريع الري والنزل وإيقاف المد الصحراوي والارشاد الزراعي، كما أن برنامجاً لتطوير القوى العاملة في إحدى الوزارات، قد يتضمن نشاطات التدريب الإداري والتدريب المهني والابتعاث، اذن يمكن تعريف البرنامج بأنه مجموعة من المشاريع أو النشاطات المتجانسة التي تتكامل نتائجها في تحقيق هدف مشترك.

و يتطلب اعداد البرامج والمشاريع دراسات ومعلومات عن الموارد المالية والبشرية والمواد الأولية، فقبل أن نتحول فكرة انتاج السيارات الى مشروع انشاء مصنع للسيارات يجب أن يحصل المخططون على اجابات عديدة على عدد من الاسئلة مثل :

- كيف سيتم توفير المواد الأولية للمشروع ؟
- من أين سنأتي بالتكنولوجيا اللازمة ؟
- ما هي طاقة الانتاج للمدى القصير والمدى الطويل ؟
- ما هي أنواع السيارات التي يراد انتاجها ؟
- كم سيكلف المشروع ؟ وكم ستبلغ أرباحه ؟

ان أول وأهم نتيجة يراد التوصل اليها من جمع وتحليل هذه المعلومات ، هي تقييم جدوى هذا المشروع ، أى هل أن الفوائد المتوقعة حصوفاً من المشروع تفوق أم تقل عن تكاليفه، فلو كانت التكاليف تزيد على الفوائد، فليس هناك جدوى من انشاء المشروع، آنذاك سينصرف المخططون الى دراسة مشاريع أخرى، أما اذا كانت الفوائد تزيد على التكاليف فان المشروع يكون مجدياً، ويمكن اضافته الى قائمة مشاريع برنامج معين أو كمشروع بديل للاختبارينه وبين مشاريع أخرى.

## اختيار أفضل البدائل

كلما توفرت دراسات ومعلومات مفصلة عن البرامج والمشاريع المقترحة كلما كان الاختيار بين بدائل البرامج والمشاريع أفضل وأسهل، فالاختيار سيتم على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من الاستراتيجيات والأهداف، وإذا استطاع المحفظون أن يقدموا إلى واضعي القرارات مقارنة بين البرامج والمشاريع تبين الدرجة التي يحقق بها كل بديل الاستراتيجيات والأهداف المعتمدة، فإن عمية الاختيار بينها ستكون أسهل.

## اعداد الخطة وقرارها

بعد أن يتم اختيار البرامج والمشاريع تكون الوحدات الأساسية لاعداد الخطة قد تهيأت، وبالإمكان البدء بالمرحلة الثانية، وهي تسبق هذه البرامج والمشاريع في خطة موحدة، تشتمل على توزيع للبرامج والمشاريع في جدول زمني لفترة الخطة، وهكذا سنبن الخطة المشاريع التي سيبدأ تنفيذها مع بداية تنفيذ الخطة والمشاريع التي سيؤجل تنفيذها حتى موعد لاحق ضمن فترة الخطة وفقاً لحسابات الموارد والاعتبارات الأخرى، والتوزيع الزمني ضروري لأن الإمكانيات والموارد لا تسمح بالبدء في تنفيذ المشاريع في وقت واحد كما أن بعض المشاريع مترابطة بحيث يجب أن يكون هناك توافق زمني بين مواعيد انجائها، ويأخذ هذا في الاعتبار عند تحديد مواعيد البدء بتنفيذها.

يجب أن تكون هناك معلومات ودراسات كافية لاسناد كل قرار رئيسي واثموى في الخطة وذلك ليجتنبى للادارة والمخططين الدفاع عن الخطة واقناع الجهة صاحبة السلطة باقرار الخطة، وقبل أن تقدم الادارة خطتها للاقرار يجب أن تقوم مناقشتها تفصيلياً مع المخططين لأنها هي التي ستوجه لها الأمثلة، ونحبب عليها عند مناقشة الخطة لاقرارها.

## تعديل الخطة

قد يتساءل البعض لماذا لا نعتبر التخطيط مكملاً عند اعداد وقرار الخطة ولماذا يستمر التخطيط أثناء عملية التنفيذ؟ والجواب على ذلك سهل ونحيط به مهما كان جيداً ومهما كان المحققون بارعين، فلا يمكن وضع خطة صحيحة تماماً ويمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق. لأن التخطيط - كما نعرف - يتعلق بالمستقبل، والذي لا نستطيع توقع ما سيحدث فيه بدقة تامة، فعلى الأغلب ستبرز أحداث غير متوقعة أو سببها أن التوقعات التي سبقت عليها الخطة لم تكن دقيقة تماماً، ولا يجوز للادارة في هذه الحالة أن تستمر بتنفيذ الخطة، وكأن شيئاً لم يحدث، بل عليها أن تختار بين التدخل في الموقف لتأثيره على الظروف غير المتوقعة، أو تعديل الخطة بحيث تتلاءم مع هذه الظروف، وما دام احتمال تعديل الخطة موجوداً فإن التخطيط يبقى مستمراً.

وللادارة دور رئيسي في هذه المرحلة أيضاً، فمن الضروري متابعة الظروف وتعامل المؤثرة في خطة المنظمة ورصد التغيرات واتخاذها بحكمة فيما اذا كانت تتواءم مع خطة أم لا. وإذا لم تكن مطابقة فإن على الادارة أن تعمل على تعديل الخطة في الوقت المناسب وقبل أن يفوت الأوان ويستدعي ذلك اجراء تعديل جذري في الخطة، أو حتى استبدالها بخطة جديدة، وهذا لا يكون سهلاً الا اذا كانت الخطة مرنة، ويحدد بي سريستون وهنغ (١٩٦١) ثلاث مؤشرات للمرونة هي: سهولة التعديل الخطة بدون تحمل حسارة كبيرة، وسهولة تأجيل تنفيذ الخطة بعد أن يكون قد بدأ تنفيذها، وسهولة تعديل الخطة.<sup>١٧</sup>

## مراجعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة

إن كل خطة نعدّها الادارة يجب أن تكون أفضل من خططها السابقة، أحياناً لا يتحقق هذا لأسباب خارجة عن سيطرة الادارة، ولكن بشكل عام، يجب أن نستفيد



الادارة من تعارضها السابقة في التخطيط. بحيث تنفذ تكرار الأخطاء السابقة، وتقويم باستخلاص الدروس والعبر من خلال مراعاة وتقييم نتائج تنفيذ كل خطة، وسبب ذلك أن كان الأهداف قد تحققت أم لا، ولماذا، وستكشف الاحباط عن عيوب ونواقص التخطيط.

### مدة الخطة

نوصع الخطط لمدة رسمية مختلفة، فهناك خطط سنوية وخطط لثلاث سنوات أو خمس سنوات، وقد تمتد خطة الى عشرين سنة أو أكثر، وفي الأجهزة الادارية لبعض الدول التي تضع خططاً شاملة لمدة محددة مثل خمس سنوات وستة واحدة، نجد أن الوزارات والمؤسسات التي تتكون منها هذه الأجهزة تعد خططاً لمدة ثمانية، ولا توجد قاعدة ثابتة تفرض مدة محددة للخطط مثل: خمس سنوات كما هو متبع تقليدياً في أغلب الأجهزة الحكومية للدول النامية، وترتبط مدة الخطة بأهداف ومجال نشاط المؤسسة وميزانيتها، فإذا كان احتياطي الميزانية أو غيره من مصادر الطاقة أو الموارد الأولية الرئيسية للدولة ما يستغنى عن غضون خمس سنوات، فإن هذا يدعو الى وضع خطة لاستخراج هذه الموارد لهذه المدة، وإذا كان احتياطي عمالة محبة عمل العمالة الوافدة هدفاً ملوياً الأمد، فإن الخطة التي توضع لتحقيق هذا الهدف ستكون طويلة الأمد.

كما امتدت فترة الخطة كما أصبح التخطيط أقل تفصيلاً، وانخفض لا يستطيع أن يضع قرارات محددة لفترة زمنية بعيدة في المستقبل، لأنه من الصعب التنبؤ بالمستقبل السعيد بدرجة عالية من الثقة، فهو قد يكون واقعياً من توقعاته حول ظروف المؤسسة في السنة القادمة، ولكن هذه الثقة تبدأ بالانحسار للسنوات التي تليها، وهكذا يمكن أن تكون للمنظمة خطة عامة لمدة عشرين سنة وخطة أخرى أكثر تفصيلاً لمدة خمس سنوات، وخطة سنوية مفصلة بدرجة أكبر.

## أنواع الخطط

قد يستدل من وصف عملية التخطيط المعروضة في هذا الفصل بأن هناك خطة واحدة للمنظمة، وبالطبع يجب أن تكون هناك خطة شاملة لكل المنظمة، لكن لا يجمع هذا من اعداد خطط أخرى أقل شمولية، فقد يوجد في المنظمة الواحدة عدة نشاطات رئيسية أو قطاعات بوضع لكل واحدة منها خطة قطاعية، ففي شركة للصناعات الكهربائية قد توضع خطة لانتاج المولدات، وأخرى لانتاج المحولات الكهربائية، وفي منظمة للانتاج النسيج والحيواني من الممكن أن تكون هناك خطة لانتاج المعاصيل الحقلية، وخطة للانتاج الحيواني بالإضافة الى الخطة الشاملة التي توجد التنسيق والتكامل بين الخطط القطاعية.

وأثناء عملية التخطيط تقوم كل ادارة رئيسية باعداد خطة لنشاطها، فتقوم ادارة التسويق بوضع خطة التسويق، وادارة شئون العاملين بوضع خطة القوى العاملة، وادارة العلاقات العامة بوضع خطة العلاقات العامة، ثم يتم توحيد هذه الخطط في خطة واحدة، وتسمى هذه الخطط بالخطط الفرعية لأنها فروع من الخطة العامة للمنظمة، فخطة القوى العاملة ليست مفصلة أو مستقلة عن خطط النشاطات الأخرى لأن الهدف العام لهذه الخطة هو توفير احتياجات هذه النشاطات من القوى العاملة، والتي يتم تقديرها على أساس أهداف وخطط النشاطات.

## من يخطط؟

يعتبر التخطيط مهمة أساسية من مهام الادارة، وترتبط هذه المهمة على قائمة مهام الادارة، مهما كان مستواها التنظيمي. فالمدير هو المسئول عن اعداد خطة الوحدة التي يديرها، وهو المسئول أيضا عن جودة هذه الخطة. ولكن هذا لا يمنع من الاستعانة بالشخصين لاعداد الدراسات وجمع المعلومات اللازمة للتخطيط، ولهذا الغرض فقد يعين المدير مستشاراً تخطيطياً، يقدم له المعونة الفنية، أو قد ينشئ وحدة تخطيطية صغيرة

أو كبيرة وفقاً لاحتياجات الإدارة وحجم التنظيم. يعمل فيها عدد من التحصيليين في التخطيط والتحليل الاقتصادي ودراسة الحدود واستعمال الوسائل الكمية والاحصائية وهذا ما يفضله ميس (١٩٦٥)،<sup>١٩</sup> وتقوم هذه الوحدة بثلاثة نشاطات رئيسية هي: إعداد الدراسات الفنية التحصيلية للمساعدة في عمليات التخطيط، جمع المعلومات اللازمة لوضع القرارات الخاصة بالحفظ، وتقديم المشورة الفنية لوحدات الإدارة الأخرى في المنظمة بخصوص التخطيط، وفي ممارستها لأنشطتها تقوم وحدة التخطيط بدور استشاري بحث، أما اختيار المشاريع والموقف على الحفظ فيبقى من اختصاص الإدارة.

وحتى يتسنى لجميع وحدات المنظمة الاستفادة من خدمات وحدة التخطيط، يتم عادة ربط هذه الوحدة تنظيمياً بالإدارة العليا للمنظمة المتمثلة بالوزير، أو وكيل الوزارة أو المدير العام، ومن الضروري أن تقدم الإدارة العليا لوحدة التخطيط الدعم والمساعدة لتمكينها من أداء مهامها والتغلب على مقاومة التخطيط التي قد تظهر بين وحدات المنظمة، ويحذر ميس (١٩٦٥) من استعمال وحدة التخطيط كمنفى للموظفين العاجزين والمنضوب عليهم، لأن هذا سيؤدي حتماً إلى فشل التخطيط.<sup>٢٠</sup>

### المشاركة في التخطيط

يتضح من وصف مراحل التخطيط في هذا الفصل أن إدارة المنظمة بكافة مستوياتها ابتداء من الإدارة العليا، وتزولا إلى الإدارة الإشرافية، تشارك في عملية التخطيط، فالإدارة العليا تفتح أهداف الخطة (وقد تعتمد أيضاً) وتقوم بشرحها وتوضيحها، بينما تقوم الإدارة الوسطى بتحديد الأهداف المرحلية، واقتراح برامج ومشاريع وأنشطة الخطة، كما أن للإدارة الإشرافية دوراً مهماً في إعداد هذه البرامج والمشاريع. إن هذه المشاركة ضرورية لأن الإدارة العليا ومستشاريها التخطيطيين لا



## التخطيط والميزانية

تشتمل الميزانية على تقديرات بإيرادات ومصروفات المنظمة، المتوقعة لفترة محددة، وعادة ما تكون سنة واحدة. وهناك أنواع مختلفة من الميزانيات. وتعتبر الميزانيات التقليدية على الإيرادات والمصروفات الاعتيادية للمنظمة، بينما توضع المصروفات الاستثنائية في خطة، ونسج "سدادح" الخطة للميزانية إلى توحيد الخطة والميزانية بحيث تكون الميزانية خطة المنظمة السنوية، وفي ميزانية البنود التقليدية تصنف المصروفات على أساس الجهات المخصصة لها (وزارات، مؤسسات، مصالح، وإدارات) ونوع المصروفات (رواتب وأجور ومكافآت وتشغيل وصيانة) وتعتبر ميزانية السود مناسبة لأغراض المراجعة والرقابة إلا أنها لا تبين البرامج التي سيجرى تنفيذها، والأهداف التي يراد تحقيقها. لا تعتبر مناسبة لأغراض المراجعة والتخطيط، وتعد ميزانية السود عادة على أساس ميزانية السنة السابقة مع تعديل بسيط مثل زيادة (١.٥) على الإيرادات والمصروفات بدون دراسة وتحليل للاحتياجات الفعلية والظروف المتغيرة.

وقد ظهرت أنواع جديدة من الميزانيات مثل ميزانية الأداء وميزانية البرامج وميزانية قاعدة المصفر، وتركز ميزانية الأداء على النتائج المراد تحقيقها، حيث تبين الميزانية الأهداف ومراحل الإنجاز والتكاليف، وكذلك معايير الأداء. وتعتبر ميزانية البرامج من الخطة في كونها تعتمد البرامج كوحدة نشاط. وتتطلب وضع بدائل برامج وتقييمها قبل اختيار أفضلها، وتدار ميزانية قاعدة المصفر في فرصها إعادة استغلال نشاطات المنظمة بما فيها الشاغل الخالية المستمرة من عدم لانعدام القرار المناسب بشأنها. فاما الاستمرار بها بنفس المستوى، أو بزيادة أو بنقصان، أو حتى بإنهاء النشاط غير المجدي.

## صنع القرار

يعرف المدير أحياناً بأنه الشخص الذى يتخذ القرارات، وهذا ما عبّره في الواقع عن الغلبة العامل من الشفيعين الذين يقومون بتعبئة هذه القرارات، و يعتبر بعض المختصين اتخاذ القرارات، المهمة الرئيسية للمدير، وذلك لأن التخطيط والتنظيم والرقابة. وهي المهام الادارية الرئيسية الأخرى. ما هي في جوهرها الاعليات صنع قراره، فالمدير الذى يحفظ و ينظم و يراقب يتخذ القرارات في الوقت ذاته وهكذا انه يقضى أغلب وقت دوامه يومياً في اتخاذ قرارات أو في التحضير لذلك، وهو يجزى الاتصالات و يعقد الاجتماعات و يطلع على التقارير للحصول على المعلومات والأفكار والمقترحات التي تساعد في اتخاذ القرارات، و باختصار فإن المشكلات لا تزول بعمل المناقشات والأهداف لا تتحقق بالتمنياب، فلابد من وضع قرارات وهذا هو عمل الإدارة.

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية اختيار بين بدائل للتوصل الى اختيار المدير المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين، و يلاحظ وجود تشابه كبير بين عمليتي اتخاذ القرار والتخطيط، ففي الحالتين بوضع عدد من البدائل، ويتم اختيار أفضل البدائل من بينها، الذي يعتمد ضمن الخطة أو كقرار.

## أنواع القرارات

توضع داخل المنظمة أنواع مختلفة من القرارات، ويمكن تصنيفها حسب موضوعاتها الى قرارات استراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف وقرارات مالية وقرارات تنظيمية وقرارات خاصة بشؤون الأفراد العاملين، وبشكل عام تصنف القرارات الى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة على أساس درجة الاختيار المتاحة في القرار (سايمون، ١٩٦٠) و انوصف القرارات التي يكون محال الاختيار فيها ضيقاً ومحدوداً، بأنها

مسرعة، أما القرارات التي يكون محال الاختيار فيها وأما نسباً فتسمى قرارات غير مسرعة،<sup>١٠</sup> والقرارات المسرعة لا تكلف واضعها جهداً كبيراً في جمع المعلومات ووضع البدائل والاختيار بينها. لأن القرار يتخذ على أساس سياسات وقواعد محددة، وتكون درجة السرعة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتيكياً، مثلاً عندما تنخفض درجة الحرارة إلى مستوى معين يشتمل جهاز التبريد، ويمكن برمجة هذه القرارات آلياً بحيث يتم وضعها بدون تدخل العنصر البشري، وبكثرة هذا النوع من القرارات عند المستويات الأدنى على التنظيم.

أما القرارات غير المبرمجة فيستطلب صنعها جهداً أكبر لأن الاختيار أصعب. والبدائل قد تكون عديدة، وتب مع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها، وبشكل عام كلما اقتربنا من قمة الهيكل التنظيمي كلما أصبحت القرارات غير مبرمجة، وتكون القرارات غير مبرمجة إذا لم تكن هناك سياسات أو قواعد أو تقاليد تحكم عملية اتخاذ القرار، وفي هذه الحالة لا يجد المدير ما يعتمد عليه سوى المعلومات المتوفرة ومهارته في صنع القرار.

ويسمى القرار المبرمج أيضاً بالقرار الروتيني لأنه عادة ما يكون متكرراً وطريقة وضعه محددة وواضحة وبإمكان المسؤولين التابعين بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، ولا يواجه المدير في اتخاذه مخاطرة كبيرة، وعلى العكس من ذلك فإن القرارات غير المبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة، ولا يكون المدير واثقاً بدرجة عالية من القرار الذي يتخذه لذا فإن درجة المخاطرة تكون عالية نسبياً، ومثل هذه القرارات التي تضعها الإدارة العليا هي التي ترسم اتجاه مسيرة المنظمة وقد تؤدي بها إلى النجاح أو الفشل ولكن عددها قليل. فقد وجد مردك وروس (١٩٧١) بأن (٩٠٪) من قرارات المديرين في شركات الأعمال الخاصة، هي روتينية متكررة.<sup>١١</sup>

## خطوات صنع القرار

تتكون عملية صنع القرار من عدد من الخطوات وتختلف مصادر الموضوع حول عدد هذه الخطوات الا أنها تتفق حول ماهيتها ويمكن حصر هذه الخطوات فيما يلي:

- ١- الاحساس بالمسألة.
- ٢- تحديد المسألة وتعريفها بشكل جيد.
- ٣- جمع المعلومات اللازمة.
- ٤- تحديد بدائل العمل أو القرار.
- ٥- المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها.
- ٦- اتخاذ القرار.

تبدأ عملية صنع القرار بالاحساس بوجود مسألة ما تتطلب تصرفاً أو إجراءً أو حلاً، وقد تكون هذه المسألة انحصاراً في مستوى الخزين أو تعيين موظف جديد، أو في كثرة غياب أحد الموظفين، أو في انخفاض أداء المنظمة بشكل عام، ويتعرف المدير المختص على وجود هذه المسائل بطرق مختلفة، فقد يجد إشارة إلى ذلك في معلومات وتقارير تصله من مرفؤسيه أو من زملائه، فقد يرد في تقرير الخزان أن حزين مادة معينة قد انخفض إلى مستوى يتطلب شراء كمية إضافية، وفي كثير من الأحيان لا تكون مهمة تتعرف على المسألة بهذه السهولة، فقد يتطلب ذلك من المدير متابعة دقيقة لما يجري داخل المنظمة أو الوحدة التي يديرها، فتقرير المحارن قد لا يتضمن سوى بيانات عن مستوى الخزين لشهر الخالي مقارنة بعدد من الأشهر الماضية، وعلى المدير في هذه الحالة أن يراجع البيانات لتحديد ما إذا كان هناك نقص في حزين بعض المواد، وربما تطلب الأمر الاتصال بعدة جهات قبل التوصل إلى احادة على السؤال التالي: هل توجد هنا مسألة أو مشكلة تتطلب إجراءً أو حلاً وما هي هذه المسألة أو المشكلة؟

عندما يتأكد المدير من وجود مسألة تحتاج إلى قرار فإن الخطوة التالية هي تعريف وتحديد المسألة، ويؤكد اكوف (١٩٥٣) أن المسألة المعرفة بشكل جيد هي نصف



محلولة. ٢٢ كما لاحظ بيرسون وشتاينر (١٩٦٤) أن المخترعين والمبدعين يقضون وقتاً أطول في تحديد وتحليل المشكلة، ونتيجة لهذه المرحلة يتأكد المدير من طبيعة المسألة، ويحدد جوانبها، وربما يصع بعض الفرضيات حول العوامل أو الأسباب التي أدت إلى نشوئها، وهذا سيساعد في وضع بدائل أو حلول مناسبة، والمسألة قد تبدو للمدير طاهرياً، أسها مجرد انحصار في مستوى الخزيب وإذا لم يكثرث المدير بتقصي وتحديد هذه المسألة فإنه قد ينتقل إلى الخطوات التالية وهي: وضع البدائل والمفاضلة بينها. ثم وضع القرار (الحل)، ولكن هذا الحل أو العلاج سيكون سطحيًا وإذا تأثر في المدى القصير فقط إذا لم يكن تشخيص المدير للمسألة دقيقاً، فمحاض الخزيب قد يكون مظهرًا من مظاهر مشكلة أكثر عمقاً وأشد تأثيراً، فقد يتبين من التحليل أن هذه الظاهرة قد تكررت في الأشهر الستة الماضية، وأن نسب استهلاك هذه المادة عالية جداً، وأن السبب الحقيقي لذلك يكمن في العمليات الانتاجية.

وبالنسبة لكثير من المديرين قد تبدو ظاهرة الغياب المتكرر لأحد الموظفين مسألة واضحة لا تحتاج إلى تفصي وتحديد، وإن مسها هو قلة انصاف الموظف وإن الحل هو تطبيق العقاب المناسب للحد منها أو إيقاعها، وبدون شك فإن هذا التحليل السطحي المستعمل للظواهر السلوكية في المنظمة، هو واحد من أسباب انخفاض أداء ورضا الكثير من العاملين. والنتيجة تكون تفاقم المشكلة بدلاً من حلها، والغياب المتكرر قد يكون مظهرًا أو نتيجة مشكلة أكثر حدة وهي عدم انسجام الموظف مع زملائه في العمل أو مع رئيسه المباشر، وإن الموظف يتعب لتفادي المواقف الصعبة التي تواجهه في العمل، وإذا أراد المدير الاحتفاظ بهذا الموظف وغيره من الموظفين الذين يواجهون مشكلات مشابهة، فإن عليه - قبل الإسراع بوضع الحلول واتخاذ القرارات - أن يجيب على السؤال التالي: ما هي المسألة أو المشكلة الحقيقية؟

الآن وبعد أن اتضح أهمية تشخيص أو تحديد المسألة فلا بد من الاتفاق مع الكويف في تأكيد على هذه الخطوة، وحتى يؤدي المدير هذه المرحلة من عملية صم

القرار، يحتاج الى معلومات، كما سيحتاجها أيضا في الخطوة التالية، وهي وضع البدائل، وهي أساسية وضرورية لكافة خطوات عملية صنع القرار.

يعتمد عدد البدائل التي يتم وضعها على عوامل عديدة منها طبيعة المسألة والجهد الذي يبذل في البحث عن هذه البدائل، فعندما واجهت رئيس بلدية كبيرة في إحدى الدول العربية مشكلة صعوبة الحصول على كميات كافية من مادة الأسفلت، وضع أمامه عدة بدائل لحل هذه المشكلة وهي: تخصيص انتاج بعض المعامل الحكومية والخاصة لسد احتياجات البلدية أو إنشاء معامل خاصة بالبلدية، أو تأجيل تنفيذ بعض مشاريع الطرق، وقد اختار رئيس البلدية البديل الثاني، وبالطبع فكلما ارداد عدد البدائل كلما تحسن احتمال وضع قرار أفضل ولكن وضع هذه البدائل لا يتم بسهولة وبدون تكاليف.

يتطلب اختيار أفضل البدائل من بين البدائل الممكنة اجراء معاملة بينها، وهذه هي الخطوة التالية في عملية صنع القرار، وتتم المعاملة على أساس فوائد وتكاليف كل بديل، والبديل الأفضل هو الذي يحقق أقصى الفوائد بأقل التكاليف، وبالنسبة لرئيس البلدية الذي كان يبحث عن حل لمشكلة نقص مادة الأسفلت فقد استبعد تأجيل تنفيذ مشاريع الطرق، لأن هذا البديل لم يكن مقبولا لدى السلطات العليا، فلم يبق أمامه سوى الاحتيار بين الاعتماد على الانتاج المتوفر حاليا في السوق أو تصنيع ما يحتاجه، وقد اختار رئيس البلدية البديل الثاني بعد أن تبين له أنه يوفر الحل للمشكلة وتكاليف أقل ولكنه قبل أن يتوصل الى ذلك فقد احتاج الى معلومات كثيرة مثل أسعار مادة الأسفلت، والعرض والطلب عليها في السوق، والكميات اللازمة لمشاريع البلدية، وتكاليف تأسيس وتشغيل معامل الأسفلت وطاقتها الانتاجية، ومعلومات عن القوى العاملة اللازمة لإدارتها وتشغيلها.

في الخطوة الأخيرة من عملية صنع القرار يقوم المدير - أو الموظف - الذي لديه صلاحية اتخاذ القرار باتخاذ القرار وإعلانه وتبليغه للذين سيقومون بتنفيذه.

## درجة الرشد في صنع القرارات

يدرك المديرون ذوي الخبرة والتجربة في الإدارة بأن القرارات التي يتخذونها ليست صحيحة دائماً، وأن نتائج تنفيذها لا تكون مضمونة في كل الحالات، ادلا يمكن وضع قرارات رشيدة (١٠٠٪) لأسباب عديدة، منها: قصور ادراك المدير، وقلة المعلومات المتوفرة لديه، وعدم دقتها، وعدم كفاية الوقت المتاح لصنع القرار، فعندما يشخص المدير مسألة القرار، فإنه يستعمل ادراكه الشخصي في ذلك وبتأثير ادراك الفرد بالقيم والاتجاهات والأفكار التي يتمسك بها، وهذه قد تصور له الأشياء أحياناً بصورة معاكسة لما هي عليه في الواقع الحقيقي، وحتى لو توفرت للمدير كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، فإن ادراكه واستيعابه لما لم يكن تاماً، وفي الواقع فإن المديرين يقللون معلومات تقل كثيراً عن المعلومات اللازمة كأساس لاتخاذ قراراتهم، وهذا ما يؤكد ملاحظة منتزيرج (١٩٧٥) أن المديرين لا يحصلون غالباً على كافة المعلومات التي يحتاجونها وخاصة المعلومات الخاصة بالبيئة،<sup>٩٤</sup> فالمعلومات اللازمة قد لا تكون متوفرة داخل المنظمة وأن عملية جمعها أو الحصول عليها قد تكون صعبة وشاقة وتستغرق وقتاً طويلاً، كما أن المعلومات التي يمكن جمعها من داخل وخارج المنظمة قد لا تكون صحيحة ودقيقة بشكل تام، وبالتالي فإن درجة الرشد في القرارات لن تكون تامة، وهناك مشكلة أخرى قد تقلل من درجة الرشد، وهي كفاءة نظام الاتصالات. فالمعلومات المتوفرة قد لا تصل إلى المدير في الوقت المناسب لاستعمالها في اتخاذ القرار، وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك حدوداً على الوقت الذي يستطيع المدير تخصيصه لصنع قرار، وهذا الوقت قد لا يتيح له أن يجمع المعلومات اللازمة ويضع كافة البدائل المناسبة ويختار أفضلها، وكما يؤكد لندسوم (١٩٥٩) فإن الموارد والوقت المتاح للمدير غير كافيه لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات بدرجة عالية من الرشد.<sup>٩٥</sup>

لاحظ سيمون (١٩٥٧) أن هذه العوامل تحد من درجة الرشد أو العقلانية في قرارات المديرين والأفراد بشكل عام وأن القرارات التي يتخذها الفرد عادة ما تكون

رشيده بدرجة مرضية وليست مثالية،<sup>١٦</sup> فالمدير يقبل بأول دليل مرضى يحقق أقل درجة  
مفسولة من المعايير الموصوعة ولا يبحث عن بدائل أخرى. ولكن على المدير أن لا يعتبر  
هذا تسريرا أو رخصة لاتخاذ قرارات غير جيدة، فالماعدة هي أن يحاول المدير وضع  
قرارات بأعلى درجة ممكنة من الرشد.

### طرق كمية وغير كمية لصنع القرارات

يستعمل المديرون طرقا مختلفة في صنع القرارات يقترن بعضها من النموذج أو المنهج  
العلمي في صنع القرارات. بينما يستعمل مديرون طرقهم الخاصة التي اعتادوا على  
استعمالها. فالبعض من هؤلاء يعتقدون في أن الخبرة هي أفضل أساس لوضع القرار.  
وعندما يسألون عن مدى استفادتهم من المعلومات يحيون بأن أغلب المعلومات اللازمة  
لوضع القرارات مخزنة في ذاكرتهم، وهم يصنعون قراراتهم على أساس حالات سابقة  
وعلى افتراض أن التعميمات - إن حدثت - لا تكون حذرية ولا تؤثر كثيرا في أوضاع  
المنظمة. وقد واجه مديرون يؤمنون بمثل هذه الأفكار صعوبات جمّة في اتخاذ القرارات  
المناسبة لإدارة مؤسسات تجارية حكومية في إحدى الدول العربية، فهم لم يستعملوا  
المسححية العلمية لصنع القرار، ولم يهتموا كثيرا بجمع المعلومات اللازمة، واعتمدوا -  
بدلا من ذلك - الطريقة التقليدية في صنع القرار، أي القياس على الحالات السابقة  
واستعمال التحليل المنطقي، ولكن هذه الطريقة لم تكن محمية، فهذه الشركات لم  
تبدأ نشاطها إلا منذ فترة قصيرة نسبياً، ولم تتكون لدى مديريها خبرة كافية في مجال  
العمل، وما أنهم يؤمنون بأن الخبرة هي الأساس الأفضل لصنع القرارات فقد استعانوا  
بمرحّال الأعمال الذين لديهم خبرة في مجال استيراد وتسويق المصانع والتي أصبحت  
هذه الشركات تختص باستيرادها وتسويقها، ولكن هذه الطريقة لم توصلهم إلى  
قرارات جيدة.

يجب أن لا يفهم من هذا أن الطرق التقليدية في صنع القرارات غير مجدية دائماً.  
فبإمكان المدير وضع الكثير من القرارات، وخاصة البسيطة منها على أساس الخبرة

والمسطق الاعتيادي، أما القرارات الأكثر صعوبة، فيتطلب وضعها إجراءات أكثر تعقيداً، وذلك لجمع المعلومات وتحليلها. ووضع الدلائل والاختيار بينها، وتستخدم في بعض الحالات الطرق الرياضية أو الاحصائية في تحليل البيانات واختيار الدليل المناسب، ويعتمد استعمال الطرق الكمية على امكانية تمثيل عناصر القرار بشكل قيم كمية، يمكن اجراء العمليات الرياضية والاحصائية عليها، ويرى سيمون (١٩٦٠) عدم امكانية ذلك في الكثير من الحالات.<sup>٢٧</sup>

وينصح المدير بالتدريب على استعمال بعض الطرق الرياضية والاحصائية البسيطة ولكن استعمال طرق أخرى أكثر صعوبة يتطلب منه الاستعانة بالمحللين الاحصائيين والرياضيين وبأخصائيي العمليات ومبرمجي الحاسب الآلي.

### عصر الذهن

وهي طريقة لصنع القرارات لا تستخدم فيها أساليب رياضية أو احصائية، وتعتبر مناسبة لوضع القرارات الابداعية وحل المشكلات، فإذا كان المطلوب هو اتخاذ قرار بشأن تطوير تكنولوجيا جديد أو مسألة شائكة لا تتوفر للمدير معلومات أو خبرة كافية لاتخاذ قرار بشأنها، فمن المناسب أن يجمع عدداً من المختصين بالموضوع و يطلب منهم قدح أذهانهم للتوصل الى بدائل مناسبة أو حلول أو أية أفكار مفيدة قد تساعد في وضع القرار، وحتى تسحق هذه الطريقة يجب أن يشعر المشاركون بأن لديهم حرية تامة في طرح أفكارهم، كما لا يسمح بتحليل أو استقراء هذه الأفكار حتى يفرغ الجميع من عرض أفكارهم.

### قرارات جماعية أم فردية

لاحظ كلويك وزملاؤه (١٩٨٠) أن القرارات الجماعية، أي التي تتخذ من مجموعة مثل لجنة أو مجلس، تتأثر بظاهرة التفكير الجماعي وهو عطف التفكير الذي ينتج

الأفراد عندما يعصب اهتمامهم - بالدرجة الأولى - على التوصل الى اتفاق حتى لو كان على حساب التقييم الموضوعي للدلائل، كما لاحظوا أن تأثير هذه الظاهرة يزداد كلما كانت المجموعة أكثر تماسكاً، والنتيجة هي أن حودة القرارات تكون غالباً متدنية لأنه لا يتم جمع معلومات كافية ولا يتم استشارة أصحاب الخبرة ولا توضع دلائل كافية، وعندما تتفق المجموعة حول قرار معين فإن من الصعب عليها تغيير موقفها حتى لو ظهرت معلومات جديدة تعتم ذلك أو صعوبات تعوق تنفيذ القرار،<sup>٢٨</sup> و يضيف ماير (١٩٦٧) أن قائمة مساوئ استخدام الطرق الجماعية في وضع القرار، مساوئ أخرى مثل التسرع في وضع القرار، واحتمال تسلط أحد أعضاء المجموعة، وإهماء كل واحد منهم بتغليب رأيه بدلاً من حل المشكلة، ومن جهة أخرى فإن لاستخدام هذه الطرق فوائد مثل دراسة المسألة من زوايا مختلفة والاستفادة من معلومات وخبرات أعضاء المجموعة.<sup>٢٩</sup>

وتستقد النجان عادة لأنها لا تتخذ قرارات متعددة، وذلك عندما يكون القرار حلاً وسطاً بين مواقف مختلفة، أو لأن قراراتها تمثل آراء عضو واحد، أو قلة من أعضائها من ذوي التأثير والنفوذ، وفي إحدى المنظمات كان رئيس مجلس الادارية يصع صيغة القرار ثم يرسله الى أعضاء المجلس للتوقيع عليه بدون عقد اجتماع لمناقشة موضوع القرار.

### المشاركة في اتخاذ القرار

يختلف مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات عن القرارات الجماعية، ففي حالة القرار الجماعي تكون سلطة أو صلاحية اتخاذ القرار موزعة للمجموعة (لجنة أو مجلس) كوحدة، أما بالنسبة للمشاركة فالمدير هو الذي يكون لديه سلطة اتخاذ القرار ويختار أن يشرك معه آخرين في اتخاذ القرار، ويمكن أن تؤدي المشاركة في وضع قرار أفضل اذا كان المدير لا يمتلك الشخص أو الخبرة المناسبة أو المعلومات اللازمة لاتخاذ هذا القرار، فليجأ الى اشراك من لديهم التخصص والمعلومات والخبرة.

## نظام المعلومات

سدون معلومات لن تزيد قرارات الإدارة على التخمين والحدس ، ومهما تكن حرية المدير أو قدرته على الحدس ، فإنه لا يستطيع الاستغناء عن المعلومات في صنع القرار. و يصف دركر (١٩٥٤) المعلومات بأنها وسيلة المدير الرئيسية «فهو لا يحرك الأفراد وإنما يحفزهم و يوجههم و ينظمهم لأداء العمل ووسيلة الوحيدة هي المعلومات»<sup>٣٠</sup> كما عرف فوريستر (١٩٦١) الإدارة بأنها عملية تحويل المعلومات الى أفعال أو أحداث.<sup>٣١</sup>

ويمكن تشبيه المدير بالشخص الذي يسير في الظلام ممسكاً بمصباح فهو يرى كل ما يقع داخل دائرة ضوء المصباح ، ولا يدرى بالضبط ما هو موجود أو حادث خارج هذه الدائرة ، والمعلومات بالنسبة للمدير هي مثل الضوء بالنسبة لهذا الشخص ، فهو يفتقد الضوء أو لم يحصل المدير على معلومات فإن النتيجة تكون واحدة وهي التخطئ والسير بدون هدئ. والعموم بالنسبة لمدير هو الفرق بين المعلومات اللازمة لموضع قرار أو أداء عمل ، وبين المعلومات المتوفرة. فكلما قلت المعلومات المتوفرة كلما ازداد الخلل في العمل ، وارتفعت درجة المخاطرة وازداد احتمال وضع المدير لقرارات غير جيدة.

وفي مقارنة بين عشر شركات ناجحة وعشر شركات غير ناجحة وجد وودرف والبيكسندر (١٩٥٨) عدة أسباب لفشل ولكن برز سبب واحد مشترك بين العشر الفاشلة ، وهو عدم وجود سجلات مالية جيدة تستطيع الإدارة استخراج المعلومات المالية اللازمة منها ، أما الشركات الناجحة فقد كانت تحتفظ بسجلات جيدة توفر لها معلومات مفيدة.<sup>٣٢</sup> ويرى أكوف (١٩٦٧) أن المشكلة ليست في قلة المعلومات ، لأن الإدارة غالباً ما تحصل على معلومات كثيرة ، لكن القليل منها نافع.<sup>٣٣</sup>

يذكر المدير أن المعلومات التي يحتاجها لا تصل الى مكتبة تلقائياً. فهو مسؤول لا يعرفون احتياجاته من المعلومات إذا لم يكنهم بحملها وتوفيرها ، فعلى المدير أن يبادر الى تحديد هذه المعلومات ومواصفاتها وكيفية عرضها ومواعيد إيصالها إليه .

تسأ في المنظمات الكبيرة وحدات متخصصة بالمعلومات تقوم بمهام جمع وحفظ وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة وأول مهمة هذه الوحدة هي تحديد احتياجات الإدارات من المعلومات ومن ثم تحديد مصادر هذه المعلومات والإجراءات الخاصة لجمعها، كما تقوم بتصميم نظام لحفظ وتصنيف المعلومات واختيار الوسائل الكمية أو غير الكمية لتحليل المعلومات، وهكذا يتكون منظمة نظام معلومات يلبي احتياجات إدارتها من المعلومات. وينتشر في الوقت الحاضر استعمال الحاسبات الآلية كأساس لتنظيم المعلومات الإدارية المتكاملة أو المبرعة، ويؤكد ماسر والحاسب الآلي على الفوائد الجمة التي يمكن أن يحققها للإدارة، فحوسون وديرمون (١٩٦٧) يتوقدان أن يحول الحاسب الآلي المدير إلى مخطط بمد أن يخلصه من العمل الروتيني اليومي.<sup>٢١</sup>

بعد قراءة هذه السطور قد يكشف الكثير من المديرين بأن لديهم نظم معلومات، وهذا أمر متوقع، ولكن عليهم أن يهتموا بكيفية تطوير هذه النظم بحيث توفر لهم احتياجاتهم من المعلومات، وقد يستدعي تطوير نظام المعلومات الاستعانة بمحللي النظم لدراسة النظام وتشخيص جوانب القصور والمخروبة، ثم اقتراح تعديله أو استبداله بحيث تحصل الإدارة على معلومات كاملة وصحيحة وبدون تأخير.



## الفصل الرابع

التنظيم

## مقدمة :

عرف الإنسان الحاجة الى التنظيم منذ تكوين الجماعات البشرية الأولى وذلك عندما وجد أن العمل مع آخرين لبلوغ غايات مشتركة يتطلب تعريف دور كل فرد من أفراد المجموعة وتحديد الروابط والعلاقات بينهم ، وفي البداية كانت التنظيمات بسيطة فالمؤسسات كانت غالباً صغيرة الحجم وكانت وسائل واحراءات العمل فيها بسيطة. ونشهد الآثار التي خلفها الأولون، على نشوء حضارات عظيمة شيدتها منظمات ذات تنظيمات بسيطة أساسها وجوهرها العلاقة التسلطية المباشرة بين رئيس ومروؤس .

ان المنظمة الكبيرة والمعقدة التي سميت بعد ماكس فيبر بالمنظمة البيروقراطية هي ظاهرة حديثة نسبياً، ولكن مهما كان حجم المنظمة في الوقت الحاضر فإن تنظيمها لا يمكن أن يقتصر على تحديد لعلاقات السلطة داخلها، فالطرق والوسائل المستخدمة في المنظمات قد ازدادت تعقداً مما يستدعي أن يكون للعاملين فيها تخصصات ومهارات متنوعة، كما أن التطورات الاجتماعية والحضارية قد أضافت أبعاداً جديدة لعلاقات العاملين في المنظمات، ولم يعد كافياً تحديد من يمتلك سلطة إصدار الأوامر ومن يقوم بتنفيذها، وبما أن التنظيم هو وسيلة الادارة الرئيسية في تحديد الأدوار والعلاقات فلا بد أن يحظى باهتمام مناسب من قبل الادارة، وقد يكون ذلك هو السبب أيضاً وراء ازدياد اهتمام الباحثين والمختصين بدراسة التنظيم وعناصره والعوامل المؤثرة فيه في السنوات الأخيرة.

## تعريف التنظيم

نكشف مراجعة مصادر الموضوع عن وجود تعاريف عديدة للتنظيم، وبالرغم من أن تفسيرات كثيرة قد طرأت على الفكر التنظيمي منذ بدأ الاهتمام المنهجي بالموضوع

حتى الآن إلا أنه من الملاحظ وجود انعقاد شبه عام حول العنصرين أو الركنين الأساسيين لأي تنظيم وهما تقسيم العمل والتنسيق (راجع ديل، ١٩٥٩، وبوكي ١٩٦٣، وفامبولارو ١٩٧٩)<sup>١</sup> وبتوضيح هذا في تعريف جاكسون ومورجان (١٩٨٢) للتنظيم بأنه: «التوزيع الثالث نسبياً لأدوار العمل والوسائل الإدارية الذي يولد عطاءً من نشاطات العمل المترابطة، و يتيح للمنظمة تسيير نشاطاتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها»<sup>٢</sup>.

كما يعرفه كارليل (١٩٧٣) بأنه: «نظام من العلاقات المحددة رسمياً التي تحكم نشاطات الأفراد العاملين سوية لتحقيق أهداف مشتركة»<sup>٣</sup>.

ولو استعرضنا تعاريف أخرى للتنظيم لوحدها أغلبها - إن لم يكن كلها - تتضمن إشارة مباشرة أو غير مباشرة لركبي التنظيم: تقسيم العمل، والتنسيق، فالنظيم هو الذي «يقسم» أهداف (عمل) المنظمة إلى نشاطات، والنشاطات إلى مهام وهكذا حتى تنتج جزئيات (عمليات و إجراءات) لا يمكن تقسيمها أو تعزئتها أو لأن ذلك غير مجد اقتصادياً، أما الجانب الآخر لـ «عمله» التنظيم فهو التنسيق. فإذا كان تقسيم العمل هو أساس التنظيم، فإن هذا الأساس سرعان ما يضعف ويهوى البناء المشيد عليه إلى الأرض بدون تنسيق، وهذه ليست مبالغة، فماذا يتوقع أن يحدث مثلاً لو أن إدارة التعليم الثانوى كانت تخطط وتعمل باستقلال تام عن إدارة التعليم المتوسط. الاحتمال قوى في أن النتيجة ستكون ريادة أو نقصان طاقة استيعاب التعليم الثانوى عن الحاجة، ويعنى ذلك هدر للموارد وخسارة لفرص تعليمية ثمينة، إذن يمكن تعريف التنظيم بأنه:

تقسيم لعمل أو أعمال المنظمة بين وحدات تنظيمية وإيجاد التنسيق بينها لضمان اتجاز هذه الأعمال.

## تخطيط التنظيم

يصف ديل (١٩٥٩) عملية التنظيم بأنها عملية تخطيطية. <sup>١</sup> ومن المعروف أن أول خطوة في عملية التخطيط هي تحديد الأهداف، والأمراً لا يختلف في عملية التنظيم هدفون أهداف محددة وواضحة لا يمكن تصميم التنظيم وإذا عرفنا أن هذه الأهداف ليست ثابتة وهي قد تختلف كثيراً أو قليلاً من فترة (حظة) إلى أخرى (مع ثبات الأهداف العامة للمنظمة) وأن التخطيط ما هو إلا وسيلة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم لن يكون مستقراً أو ثابتاً، فقد يستدعي تغيير الأهداف تعديلاً مناسباً في التخطيط، وحتى إذا لم تتضح وجود حاجة لذلك، فإن دأري التنظيم يصحون بأعادة النظر في التخطيط عد اعداد خطة جديدة، وبالتالي فإن التخطيط الشامل للمنظمة يجب أن يتضمن تخطيطاً للتنظيم أيضاً.

## ماذا يمثل مخطط التنظيم؟

يقصد بمخطط أو خريطة التنظيم الرسم الذي نتعرف عليه من وجود عدد من المستطيلات أو الدوائر التي تربطها بعضها البعض خطوط عمودية وأفقية، ويظهر داخل كل واحد من هذه الأشكال الهندسية مسمى لوحدة تنظيمية، وليست هذه المخططات - على اختلاف أشكالها - أكثر من صور غير مكتملة وحامدة للتنظيم الذي هو ظاهرة مركبة ومتغيرة، ولكن هذه المخططات تبين بعض المعلومات المفيدة مثل الوحدات التي يتكون منها التنظيم وعلاقات السلطة (من يشرف على من؟) ونطاق إشراف بعض الوحدات، وقد تكفى هذه المعلومات للتعريف العام بالتنظيم إلا أنها لا تفي باحتياجات إدارة المنظمة أو دأري التنظيم لأنها لا تنقسم على معلومات أساسية مثل توزيع المهام بين وحدات التنظيم وتفويض السلطات، أدن لا يمثل المحفظ التنظيمي التنظيم ككل إنما يعكس الهيكل التنظيمي الذي هو واحد من أبعاد التنظيم، ويمكن تعريفه بأنه ترتيب لوحات التنظيم وفقاً لعلاقات السلطة بينها.

## أبعاد التنظيم

يُوصف التنظيم بأنه ظاهرة مركبة و يعنى هذا أنه يتكون من عدد من الجوانب والأبعاد، وكما أن التنظيم يتفاعل مع عوامل أخرى داخل وخارج المنظمة فيؤثر فيها ويتأثر بها، فإن أبعاد التنظيم تتفاعل هي الأخرى مع بعضها البعض لينتج عن ذلك شكل وخصائص التنظيم، لذا فإن فهم أى تنظيم - وبالتالي وضع الحلول لمشكلاته وتطويره - لا بد أن يتم من خلال اعتبار هذه الأبعاد، ومن أهم الأبعاد التى يركز عليها دارسو التنظيم ما يلي:

- تقسيم العمل.
- أحداث الوحدات التنظيمية (التجميع).
- الوحدات التنفيذية والامتشارية والمساعدة.
- مستويات الإدارة.
- نطاق الاشراف.
- المركزية واللامركزية.
- تفويض السلطات (الصلاحيات).
- اجراءات العمل.
- التسبق.

## تقسيم العمل

إن أساس أى تنظيم هو تقسيم العمل، فالعمل الذى قد يكون هدف المنظمة أو مهمة مكلف بها عدد من العاملين يجب أن يقسم الى أجزاء يمكن توزيعها بين هؤلاء العاملين، وإذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال عمده فإن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي الى احراز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل كما لاحظ آدم سميث عندما قارن بين صنع الدبابيس قبل وبعد تقسيم العمل، فعندما تم توزيع

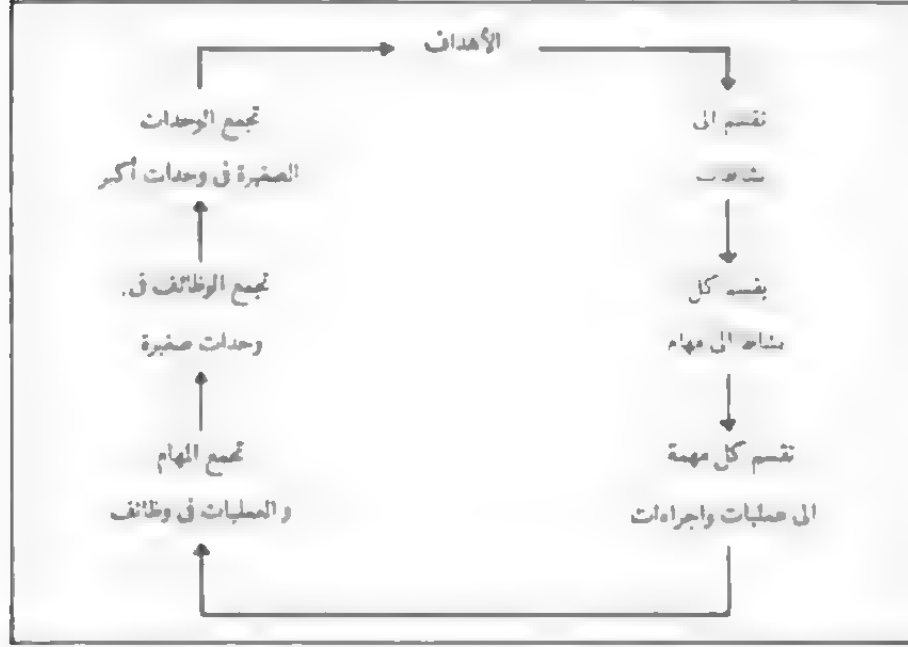
خطوات هذا العمل بين عدد من العاملين اكتسب كل واحد منهم مهارة وخبرة في أداء الخطوات أو العمليات المحددة المكلف بها، وقد أدى هذا «التخصص» في عدد محدود من العمليات الى زيادة في سرعة وكفاءة الأداء، وكانت المحصلة النهائية هي زيادة الانتاج.

وإذا كان صنع دبوس يمكن أن يقوم به فرد واحد أو يقسم بين عدة أفراد فإن اجاز الأعمال الكبيرة لا يمكن أن يتم بدون تقسيم العمل، والفرد الواحد لا يستطيع مثلاً صنع سيارة أو بناء حصر لأنه لا يستطيع أن يلم بكافة المعارف والمهارات اللازمة لذلك، وقد أدى تقدم المعرفة في عصرنا الحاضر الى ضيق مجال التخصص الذي يغصل عليه الفرد، ويتضح هذا من عدد التخصصات الطبية والهندسية المتزايدة مثلاً. وهذا التخصص الذي يسميه ثومبسون (١٩٦٤) بالتخصص الشخصي وغصل عليه الفرد عادة من خلال الدراسة والتدريب والتمرين، يختلف عن التخصص الوظيفي الذي يتيح عن تقسيم العمل الى اجراءات أو خطوات بسيطة ومتكررة،<sup>\*</sup> فالنوع الأول من التخصص يرتبط بالفرد أما الثاني فهو صفة للعمل، فدرجة التخصص الوظيفي ترتفع كلما ازدادت درجة سهولة وتكرار أداء العمليات الناتجة عن تقسيم العمل، ويلاحظ وجود درجة عالية من التخصص الوظيفي في منظمات تصنيع السيارات، فقد يقتصر عمل الفرد على أداء عملية واحدة بسيطة مثل تركيب مسمار ويتكرر أداءها مرات عديدة خلال دقيقة واحدة، وعادة ما نجد التوعين من التخصص في المنظمات.

### احداث الوحدات التنظيمية (التجميع)

يؤدي تقسيم العمل الى تحويل أهداف المنظمة الى عدد من النشاطات والعمليات والاحراءات، وحتى يستطيع تعيين موظفين لتنفيذ هذه العمليات لا بد من احداث وظائف تتضمن كل منها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التنفيذية، وقد ينتج عن ذلك عدد من الوظائف لا يستطيع مدير واحد الاشراف عليها، مما يستدعي تجميع

الوظائف في عدة وحدات تنظيمية صغيرة ذات مهام محددة، وقد لا يتوقف الأمر عند هذا فنظهر الحاجة الى تجميع هذه الوحدات الصغيرة ضمن وحدات وهكذا حتى يكتمل شكل التنظيم بمكوناته من ادارات وأقسام وشعب ووظائف، وبالامكان تمثيل عمليتي التقسيم والتجميع في الشكل التالي:



وهناك عدد من الأسس المتبعة عادة في تكوين الوحدات التنظيمية (التجميع) وهي: الوظيفة أو الغرض الرئيسي، العملية، الزبائن، المنطقة الجغرافية والمشروع.

### التجميع الوظيفي

ينتج من هذا النوع من التجميع وحدات تنظيمية تختص كل واحدة منها بنشاط رئيسي من نشاطات المنظمة، فإذا أردنا مثلاً تنظيم وزارة على هذا الأساس، فإن المطلوب أولاً معرفة النشاطات الرئيسية للوزارة، ثم يتم تجميع الوحدات التنظيمية

والوظائف بحيث تكون هناك ادارة رئيسية تختص بكل نشاط ، وبالتالي فان وظائف الشئون المالية ستوضع ضمن ادارة واحدة وكذلك وظائف الخدمات ، ولهذا النوع من أشكال التنظيم مزايا ومساوىء ، ومن أهم مزاياه مايلي :

١ - ان وضعك كافة الوظائف والوحدات التي تسهم في انجاز نشاط رئيسي تحت ادارة واحدة يساعد في تنمية التخصص بين العاملين في الادارة حيث مبركزون جميعا على تخصص واحد مشترك ، و يكتسبون نتيجة ذلك معارف وخبرات متقدمة كما أنه يسهل الاتصال بين التخصصيين .

٢ - تقليل التكاليف من خلال ترشيد شراء الأجهزة والمعدات التي يحتاجها الشخصصيون لأداء أعمالهم ، فلوا كانوا متفرقين في وحدات مختلفة لتطلب الأمر شراء عدد أكبر من هذه الأجهزة والمعدات .

٣ - ان وضع كافة الوظائف والوحدات التي تشارك في انجاز النشاط تحت ادارة واحدة يمكن هذه الادارة من السيطرة المباشرة عليها والتنسيق بينها . من جهة أخرى فان للتنظيم الوظيفي مساوىء منها :

١ - يهمل وجود الترابط والتداخل بين أغراض أو أهداف المنظمات أو الوحدات التنظيمية ، فالذي يتحقق من أهداف في الزراعة ، يعتمد على مدى تحقيق جهاز المواصلات لأهدافه ، ويختص أن يكون التركيز على الأهداف الخاصة بالوحدة التنظيمية (النشاط) على حساب الأهداف الكلية .

٢ - تقتصر مسئولية كل وحدة تنظيمية على انجاز النشاط الذي تختص به مما يضع مسئولية تحقيق هدف أو أهداف المنظمة بأكملها على عاتق الادارة العليا في المنظمة .

٣ - انه من المتوقع أن تنال الوحدات التنظيمية الرئيسية التي تختص بالنشاطات ذات الصلة القوية بتحقيق الأهداف نصيباً أكبر من الموارد والاهتمام ، مقارنة بالوحدات التي تختص بنشاطات مهمة ، ولكن صلتها بالأهداف غير مباشرة .



٤ - يميل هذا النوع من التنظيمات الى المركزية وذلك بسبب الحاجة الى الترابط والتنسيق بين الوحدات لتنظيمية الرئيسية التي تختص كل واحدة منها بنشاط رئيسي، فالمستويات الادارية دون الادارة العليا لن تستطيع حل الكثير من المشكلات والحلقات التي تنشأ بين هذه الوحدات، وبالتالي فان الادارة العليا ستتحمل اعباءً كبيرة في إيجاد الحلول للمشكلات وفرض الخلافات وتنوع التنسيق المناسب بين النشاطات الرئيسية وبين المنظمات والجهات الأخرى.

ولا يرمى هذا النوع من التنظيم الجميع، فأنشاء ماقشة تقرير استشارة تنظيمية لوزارة الزراعة في إحدى الدول العربية أعترض مدير وبعض الوحدات التابعة على تجميع حجة من الخبراء والمتخصصين في وحدة تنظيمية مركزية لأن ذلك يضعف رأيهم من إمكانية الاستفادة من معارفهم وخبراتهم التخصصية، واقترحوا بدلاً من ذلك توزيعهم بين الإدارات التنفيذية حسب احتياجاتها لأن هذه الوحدات تواجه أحياناً مشكلات آنية تتطلب استشارات وحلولاً سريعة، كما أن تجميعهم في وحدة تنظيمية واحدة بعيدة نسبياً عن سير التنفيذ وظروفه ومشكلاته، سيحد من صلتهم بالواقع العملي وقد يؤدي الى تغلب الاتجاه النظري الأكاديمي في بحوثهم ونشاطاتهم.

### التجميع على أساس العملية

يفتقد بالعمية هنا خطوات انجاز العمل، وعلى هذا الأساس توضع كل عملية رئيسية أو مجموعة من العمليات، في وحدة تنظيمية، ففي ادارة الجوارات نجد أحياناً قسماً لاستقبال الطلبات وآخر لمزامتها وثالث لإصدار جواز السفر، وهذه هي العمليات أو الخطوات الرئيسية الثلاثة في معاملة استخراج جواز سفر، ويلاحظ أيضاً تسلسل عمليات الانتاج الرئيسية لمصنع نسيج في وحداته التنظيمية التالية: الغزل، النسيج، الصباغة والتوضيب والشح، وبعكس هذا التنظيم انسياب العمل أو العمليات الانتاجية في المنظمة، وهو يتميز بالسرعة العالية نسبياً في الانجاز (الانتاج أو

تقديم الخدمة) بشرط أن لا يحدث شيء يعوق سير العمل في أي من وحداته، فلو حدث مثلا تأخير في قسم استقبال الضيوف فإن قسمي دراسة الطلبات وإصدار الجوازات لن يعملوا بأقصى طاقة، أما إذا توقفت ماكينات الغزل في مصنع السيج فإن الإنتاج في المصنع قد يتوقف تماما.

### التجميع على أساس الرتبائن

إذا كانت إدارة التشاعد تتكون من وحدة تنظيمية لموظفين المتقاعدین وأخرى للمعسكريين، وثالثة للشرطة فإن تنظيمها يكون على أساس الرتبائن، وهما تقوم كل وحدة تنظيمية بتقديم خدمات متكاملة لصف معين من الرتبائن أو المستفيدين من خدمات المنظمة، وقد يكون التصنيف على أساس الجنس (تعليم الآلات، تعليم الذكور) أو فئة العمر (رعاية الشاب، رعاية الأطفال) أو غيرها ويستعمل هذا التنظيم عندما يتطلب نشاط المنظمة التعامل مع فئات مختلفة من الرتبائن، وبمثل هذا الاختلاف أو النوع عنصران أساسيان بالنسبة لنشاط المنظمة، والفائدة الرئيسية من هذا التنظيم هي تسهيل حصول الرتبائن أو المستفيدين على منتجات وخدمات المنظمة، فالموظف الذي يتعامل مع فئة معينة من الرتبائن يكتسب خبرة في التعامل معهم، وسيكون من السهل عليه التعرف على طوائفهم واحتياجاتهم، ولكن من جهة أخرى قد يتطلب منه هذا أن يقوم بعدة أعمال مما لا يمكنه من التخصص في عمل واحد، وعلى أية حال فإن هذا التنظيم لا يكون عادة الأساس الوحيد لتنظيم المنظمة.

### التجميع على أساس المنطقة الجغرافية

يلاحظ هذا النوع في المنظمات التي لها فروع في مناطق جغرافية متعددة. فلاغرب الولايات فروع في مناطق مختلفة من الدولة، فقد يكون لوزارة المعارف مثلا فرع في كل من المناطق الشمالية والجنوبية والوسطى والشرقية والغربية، وكل واحدة من هذه

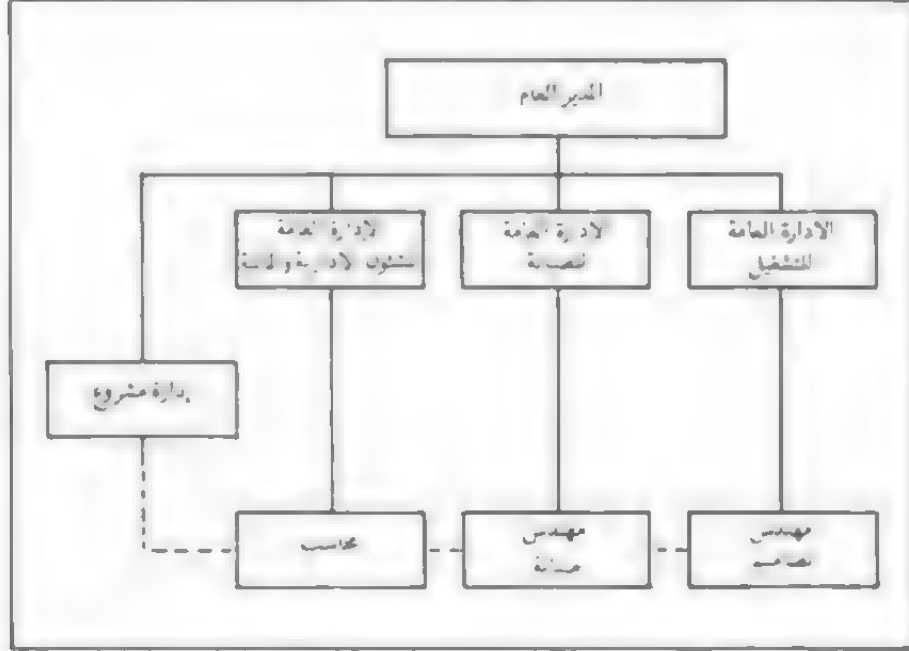
التنظيمات الجغرافية تقوم بعدد من المهام ضمن حدود ممتلكاتها الجغرافية، ولا يجوز لها أن تتعدى هذه الحدود، وتعد نشاطها إلى مناطق الفروع الأخرى، وهذا النوع من التنظيم فوائد عديدة منها: توفير خدمات سريعة وبتكاليف أقل لسكان المناطق الذين لن يضطروا للتوجه إلى الإدارة المركزية للحصول على الخدمات، فالوحدات الفرعية ستوفرها لهم وبسرعة أكبر (هذا ما يفترض أن تفوض الفروع الصلاحيات اللازمة لذلك)، ثم أن وجود الوحدات الجغرافية يتيح تكييف الخدمات بحيث تتلاءم وظروف واحتياجات كل منطقة التي تنشأ من وجود احتلالات عرقية أو اجتماعية أو جغرافية بين منطقة وأخرى.

من جهة أخرى، فإن هذا التنظيم قد يجعل من الصعب على الإدارة المركزية وضع سياسات عامة لكافة المناطق، كما أن بعد الفروع عن المركز سيحد من اعتمادها من أصحاب التخصصات والخبرات الموجودين في المركز، كما قد تواجه إدارة المنظمة في بعض الحالات صعوبة في رسم الحدود الجغرافية لمناطق عمل فروعها، فالمشاريع الزراعية الكبيرة قد تمتد رفعتها وتنوع منشأتها في أكثر من منطقة جغرافية واحدة فأى من الفروع ستشرف عليها؟ وفي حالة حدوث وباء في منطقة زراعية فهل تترك الوحدة الزراعية المسؤولة عن المنطقة، لتكافح الوباء وحدها لأن ذلك يقع ضمن اختصاصها، وحتى لو أدى ذلك إلى انتشار الوباء إلى مناطق أخرى وبالتالي حدوث كارثة زراعية؟

### التجميع على أساس المشروع

أخيرا فإن التجميع قد يكون في شكل تنظيم مشروع، وتبرز الحاجة إليه عندما تريد إدارة منظمة إنجاز مهمة وقفية، مثل إجراء دراسة أو تنفيذ مشروع وتكون التخصصات اللازمة لإنجازها متوفرة داخل المنظمة، فتقوم الإدارة بإشياء وحدة تنظيمية للمهمة أو المشروع وترفع بها التخصصات (الموظفين) اللازمة (أنظر الشكل الآتي)، وبكلفت مدير الوحدة الموظفين المتخصصين بالعمل في هذه الوحدة بصورة مؤقتة وعدة لا يكونون

متفرغين تماما للعمل فيها فيستمررون بأداء بعض مهام وظائفهم الأصلية، وعندما يكتمل تنفيذ المهمة أو المشروع التي أنشئت من أجلها الوحدة، يتم حلها و يعود موظفوها الى وظائفهم الأصلية في الوحدات التنظيمية الثابتة.



وكما ينضج من الشكل فإن الموظف في وحدة المشروع يتلقى الأوامر والتوجيهات من رئيسين، وهما مدير المشروع، والرئيس الذي يرتبط به بحكم وظيفته الأصلية، وقد يصعب عليه تنفيذ هذه الأوامر والتوجيهات وارضاء الرئيسين.

### تعدد أسس التجميع

غالباً ما يستعمل في التنظيم الواحد نوعان أو أكثر من أسس التجميع، فقد يكون تنظيم المقر الرئيسي أو مركز المنظمة على أساس الوظيفة أو الغرض الرئيسي، وتكون للمنظمة فروع في مناطق مختلفة (تنظيم أو تجميع على أساس جغرافي) وفي كل فرع قد

تنشأ وحدات تنظيمية تخدم فئات مختلفة من الزبائن أو المستفيدين (تنظيم على أساس الزبائن).

### الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة

تصنف الوحدات التنظيمية التي يتكون منها التنظيم الى ثلاثة أصناف : تنفيذية واستشارية ومساعدة، وتختص الوحدات التنفيذية بالمهام التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، فإدارة انتاج في منظمة صناعية هي وحدة تنفيذية، كما أن إدارة التعليم المهني في وزارة المعارف هي أيضا وحدة تنفيذية، وتختلف الوحدات الاستشارية والمساعدة عن الوحدات التنفيذية في كون مساهمتها في تحقيق الأهداف غير مباشرة وذلك من خلال تقديم الخدمات للإدارة والوحدات التنفيذية ومساعدتها في أداء مهامها، وهكذا فإن وحدات التنظيم والمسابيل والتخطيط والمتابعة هي وحدات استشارية، كما أن وحدات الشؤون المالية وشئون الموظفين والمشتريات والخدمات هي وحدات مساعدة.

تقوم الوحدات التنفيذية بالمهام الأساسية لتحقيق الأهداف، أما الوحدات الاستشارية فتساعد الإدارة على أداء مهامها، لذا فإن الحاجة لها وعددها وحجمها، ترتبط بصعوبة مهام الإدارة، فإدارة المنظمة البسيطة قد لا تكون بحاجة الى وحدات استشارية تساعدها في التخطيط والرقابة والتنظيم، ولكن عندما يكبر حجم المنظمة وبتوسع تنظيمها وتكثف فروعها وتتعقد أعمالها، تظهر الحاجة الى وحدات استشارية، وهناك قاعدة عامة مفيدة هي أن المدير الذي لا يجد الوقت الكافي لوضع خطط والاهتمام بالتطوير وقراءة التقارير، يحتاج الى مساعدة، وتأتي المساعدة عادة من هؤلاء الاستشاريين.

وقد زادت الحاجة الى الاستشاريين في النصف الثاني من القرن الحالي بعد نمو المعرفة المهجنة في مجالات التخطيط والتعليم والرقابة فلم يعد بإمكان المدير الا الاعتماد

واكتساب المهارة اللازمة لاستعمال الطرق الكمية الحديثة في اتخاذ القرارات وتصميم نظم المعلومات، وكما يستدل من مسماها فإن الوحدات الاستشارية تقدم خدمات استشارية تخصصية للإدارة، فوحدة التخطيط والمتابعة لا تقوم بأعداد الخطط ومتابعة تنفيذها بدلاً من إدارة المنظمة وإنما تقدم لها العون الفني لوضع خطط تحقق الأهداف بأقل التكاليف، وتصمم نظاماً للمتابعة يوفر لها المعلومات عن سير تنفيذ الخطط، وهذه الخطط ونظم المتابعة التي تصدر عن وحدة التخطيط والمتابعة، لا تصح مشروعة وملزمة إلا إذا أقرتها الإدارة صاحبة السلطة.

- شكل عام يمكن تلخيص عمل الوحدات الاستشارية في ثلاث مهام رئيسية هي:
- إجراء الدراسات اللازمة لحل مشكلات العمل التي تواجه الوحدات التنفيذية.
  - جمع المعلومات لوضع القرارات.
  - تقديم المشورة التخصصية.

لا تختلف الوحدات المساعدة عن الوحدات الاستشارية في كونها تساهم بصورة غير مباشرة في تحقيق الأهداف من خلال تقديم الخدمات والتسهيلات للوحدات التنفيذية والاستشارية. فوحدة شؤون الموظفين في جهاز الضرائب لا تشارك في تقدير وتفعيل الضرائب، لكنها تقدم خدمات حيوية لإدارة الجهاز من خلال اجتذاب القوى العاملة ووضع الخطط لتطوير آدائها.

لإدارة الوحدات التنفيذية سلطات لاتخاذ القرار، تمارسها في وضع خطط وبرامج المنظمة، وفي تنظيم وتوزيع العمل فيها أما الوحدات الاستشارية والمساعدة فليس لها مثل هذه السلطات، فالقرارات والتعليمات التي تصدرها وحدة التعليم الثانوي (وهي وحدة تنفيذية) ملزمة للعاملين في نشاط التعليم الثانوي، ويستطيع أن نتعرف على الوحدات التطبيقية التي يجب أن تلتزم بها إذا تتبعنا خطوات السلطة التي تبدأ عند هذه الوحدة، وننتهي عند أصغر الوحدات التنفيذية عند قاعدة الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ولا يمتلك الاستشاري سلطة على التنفيذيين، إلا أن معارفه وخبراته التي يبني عليها توصياته ومقترحاته قد تمنحه ما يسمى بـ «سلطة الاستشاري» أو «سلطة المعرفة» فإذا اعتبر التنفيذيون أن الاستشاري مرجع في حقل تخصصه فإنهم على الأغلب سيقبلون بتوصياته ويعملون بها وهذا هو الأساس الوحيد لسلطة الاستشاري التي تختلف عن سلطة التنفيذيين المستندة إلى أسس شرعية من نظم ولوائح.

ويرى دالتون (١٩٥٩) أن التناق بين الوحدات التنفيذية والاستشارية يحدث بسبب لاختلاف في طبيعة العمل التنفيذي والاستشاري، بينما يتمثل التنفيذيون بتقاليد وأساليب العمل التي اعتادوا عليها، يدعوا الاستشاريين إلى تغييرها أو تطويرها، ويعتبر بعض التنفيذيين الاستشاريين متطفلين، يتدخلون في شئونهم بدون وجه حق ونادراً ما يقدمون شيئاً مفيداً.<sup>٦</sup>

### عدد وحجم الوحدات

تشير نتائج البحوث إلى أن نمو حجم المنظمة بشكل عام لا يعي بالضرورة زيادة بنفس الدرجة في عدد وحجم كافة الوحدات التنظيمية من تنفيذية واستشارية ومساعدة فبالنسبة للوحدات التنفيذية وجد مير (١٩٧٩) أن عددها يزداد مع زيادة حجم المنظمة،<sup>٧</sup> ولكن النتائج التي حصل عليها الباحثون بخصوص الوحدات الاستشارية والمساعدة كانت متباينة.

وحد لبتيرير (١٩٧٣) ارتباطاً وثيقاً بين زيادة التخصص والتعقد البيئي - التي هي سمة من سمات عصرنا الحاضر - وبين عدد الاستشاريين، ففي عينة دراسته التي تكونت من (٣٠) شركة بلغ عدد الوحدات الاستشارية التي استحدثت بين (١٩٢٠) و (١٩٥٠) (٢٩٢) وحدة، وأكثر من نصف هذا العدد استحدثت في فترة السنوات العشرين (١٩٥٠) و (١٩٦٠).<sup>٨</sup> وتوصل حايلد (١٩٧٢) إلى نتيجة وهي أن عدد

العاملين في الوحدات الاستشارية والمساعدة يرتبط بعلاقة طردية وخطية مع عدد العاملين الكلي في عينة من (٥٤) شركة بريطانية،<sup>٩</sup> وحصل بيكر ودافيس (١٩٥٤) على نتيجة مشابهة في دراستهما لعينة من (٢١١) شركة،<sup>١٠</sup> كما أبدت النتائج التي توصل إليها تيرين وميلر (١٩٥٥) وجود هذا الارتباط،<sup>١١</sup> أما هير (١٩٥٩) فقد لاحظت في دراسته لأربع شركات أن عدد الاستشاريين ازداد في الفترة الأولى بعد إنشاء هذه الشركات لكنه استقر عند مستوى معين.<sup>١٢</sup> ولكن نتائج بحوث أخرى في الموضوع أظهرت أن عدد الموظفين المطلق في الوحدات الاستشارية والمساعدة قد يرتفع مع ازدياد حجم المنظمة، إلا أن نسبتهم إلى العدد الكلي للعاملين عادة ما تنخفض. وهذا ما أكدته النتائج التي حصل عليها هاس وزملاؤه (١٩٦٣) والمراجعة التي قام بها هال (١٩٧٧)،<sup>١٣</sup> ويرى بعض الباحثين مثل رشينج (١٩٦٧) وتيرين وميلر (١٩٥٥) أن الزيادة في عدد العاملين في الوحدات الاستشارية والمساعدة لا تحدث إلا عندما تؤدي الزيادة في حجم المنظمة إلى تعقد عملياتها وظهور مشكلات تنسيقية،<sup>١٤</sup> وهذا لا يتعارض مع الدعوة إلى تحسين كفاءة المنظمة من خلال تقليل الموارد المخصصة للوحدات المساعدة والاستشارية عما ينحصر للوحدات التنفيذية.

## المستويات الإدارية

يتكون التنظيم من عدد من المستويات الإدارية ويتضمن كل مستوى إداري وحدة تنظيمية أو أكثر، فالوحدات التنظيمية التي يرؤسها مديرون عامون تكون مستوى إدارياً في التنظيم، كما أن الوحدات التنظيمية التي تظهر على محط التنظيم مستوى أقسام تشكل مستوى إدارياً آخر.

يصنف دارسو التنظيم المستويات الإدارية إلى ثلاثة: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الاسمية، ولا توجد قواعد متفق عليها تبين أين يبدأ كل مستوى



وأين ينتهى على الهيكل التنظيمى، وقد تشمل الادارة العليا والادارة الوسطى على أكثر من مستوى ادارى، فالادارة العليا قد تشمل على مجلس ادارة المنظمة ورئيسها ونوابه، وبينما يعتبر البعض الادارات العامة ضمن الادارة العليا، فقد يضعها آخرون مع الادارة الوسطى التى تشمل أيضا على مديرى الادارات، أما الادارة الاشرافية فتتضمن على المستوى الادارى الذى يشرف مباشرة على الموظفين التنفيذيين.

ان الادارة سواء كانت عليا أو وسطى أو اشرافية تقوم بنفس المهام الادارية من تخطيط ورقابة واتخاذ القرار وغيرها، ولكن أهمية وصعوبة وشمولية هذه المهام تختلف من مستوى ادارى الى آخر، فتخطيط الادارة العليا يختلف عن التخطيط الذى تمارسه الادارة الاشرافية والاختلاف أيضا موحود وواضح فى ممارسة الرقابة وغيرها من المهام الادارية وكما يتبين من الجدول التالى:

جدول رقم (٢)  
مهام المستويات الإدارية الثلاثة

المهمة الإدارية / المستوى الإداري	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الاشرافية
تخطيط	تخطيط للمدى الطويل (١٠, ٥ سنوات) ونظم أهداف المنظمة واستراتيجيتها	تخطيط للمدى القصير (سنة واحدة) وتشارك في تحديد أهداف الوحدات التنظيمية التي تشرف عليها	تخطيط للمدى القصير (أسبوع إلى شهر) ونظم برامج وحدائق التنفيذ الفعلية
اتخاذ القرارات	تفويض القرارات الأكثر صعوبة ويكون الصلة	تتخذ القرارات الأقل صعوبة والمتعلقة بشؤون الوحدات التنظيمية التي تشرف عليها.	تتخذ القرارات البسيطة ذات الطبيعة المرحية (السهلة نسبياً)
عدد القرارات التي تتخذ	قليل جداً	وسط	كثير نسبياً
لاشراف والتوجيه	تضع اللوائح والسياسات العامة المنظمة لأعمال المنظمة ويكون اشرافها عاماً.	تضع السياسات وقواعد وإجراءات العمل للشايطات التي تشرف عليها وتشرف على الوحدات المنظمة المرتبطة بها.	تضع أوامر وموجهات العمل اليومية ويكون اشرافها محدوداً وبمقدار
رقابة	تمارس رقابة عامة غير تفصيلية على مستوى أداء المنظمة ومدى تحقيق الأهداف.	تمارس رقابة على أداء الوحدات التنظيمية المرتبطة بها.	تمارس رقابة مباشرة ومستمرة وتفصيلية.

يجب أن لا يختلف كثيراً توزيع المهام الإدارية في أي تنظيم عن التوزيع المين في الجدول السابق، ومن المؤكد أن النتائج ستكون مينة بالنسبة للمنظمة لو كانت درجة النسابين عالية، فلو اقتنعت الإدارة العليا مثلاً بأنها وحدها القادرة على اتخاذ كافة القرارات في المنظمة بما في ذلك القرارات المبرحة وان ذلك سيكون على حساب القرارات الأكثر صعوبة والأكثر أهمية. فبالرغم من أن وضع قرار مرمح لن يأخذ الكثير من وقت الإدارة العليا إلا أن عددها كبير وبالتالي فإنها ستزاحم القرارات الأكثر أهمية على جدول أعمال الإدارة العليا، كما لو أرادت الإدارة العليا مثلاً أن تمارس الاشراف المباشر ومتابعة أمور التنفيذ التفصيلية وان ذلك سيصرفها الى حد ما عن الاشراف العام وقد يعقدها النظرة العامة الشمولية التي يتيحها لها موقعها المثل على كل التنظيم.

ولنفرض أن تشظيما ما يتكون من مدير عام وأربعة ادارات وثمانية أقسام، وأن هذا التنظيم لو يوضع اعتباراً فهل يستطيع المدير العام أن يقوم بعمل المديرين الأربعة أو حتى يحزه مه. وهل من الممكن أن يقوم المدير العام مهما سمعت مقدرته الإدارية ولو يحزه سير من مهام مديري الأقسام الثمانية بالإضافة الى مهامه الأصلية، لو حدث مثل هذا لوضع فإن النتيجة المحزنة هي ضعف أداء كافة المستويات الإدارية، ولا الإدارة العليا استثمرت كل وقتها الثمين في أداء مهامها الحيوية، ولا الإدارات الأدنى تركت لتؤدي مهامها.

### عدد المستويات الإدارية

ضع أمامك محفظتي هيكلين تنظيميين وحاول أن تحدد أيهما «أطول» من الآخر. فالأطول نسبياً هو الذي تزيد عدد مستوياته الإدارية على الهيكل الآخر، ومن الواضح أن عدد مستويات تنظيم (أ) أكثر من عدد مستويات تنظيم (ب) وبالتالي فهو

## التنظيم الأطول مقارنة بتنظيم (ب):

تنظيم (أ)	تنظيم (ب)
الرئيس	المدير العام
نواب الرئيس	الادارات
الادارات العامة	الأقسام
الادارات	الوحدات
الأقسام	
الوحدات	

يرتبط عدد المستويات الادارية لتنظيم ما بحجم ومدى تنوع نشاطات المنظمة، فلو لم تكن نشاطات المنظمة ذات التنظيم (أ) كثيرة ومتنوعة لما تطلبت الأمر وجود نواب للرئيس وادارات عامة، ولو كانت مهام الأقسام محدودة لما كانت هناك حاجة لاحداث وحدات (مستوى ادارى اضافى).

من الواضح أن زيادة عدد المستويات الادارية يؤدي الى زيادة (عمودية) في عدد المديرين كما أنه يتيح توزيعاً أقل كثافة للمهام بحيث تتحقق درجة أعلى من "التخصص" (فرق متلا بين ادارة تصميمات واحدة تقوم بكافة أنواع التصميمات وبين ادارة تصميمات يرتبط بها قسمان واحد لتصميم الفئق والآخر لتصميم الحصون)، ولكن احداث مستوى ادارى اضافى يرفع من تكاليف التنظيم.

## هل سيحل الحاسب الآلي محل بعض المديرين؟

ينقل سكوت (١٩٨١) نتيجة توصل لها بشدكس وهى أن نسبة المديرين ومساعدتهم الى العاملين في الانتاج قد ازدادت تدريجياً في عدد من الدول الغربية بما

باعتبار من (١٠) في المائة في (١٩٠٠) إلى أكثر من (٢٠) في المائة في (١٩٥٠)<sup>١٥</sup>، فهل تستمر هذه الريادة أم لا في ضوء التطورات الحديثة في تكنولوجيا الإدارة؟ توقع لبنت ووايسر (١٩٥٩) أن يؤدي استعمال الحاسب الآلي إلى تقليل أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى وبالتالي يقل عدد المديرين في هذا المستوى، والحاسب الآلي سيقوم للإدارة معلومات أكثر اكتمالا وصحة وسنيج هذا وبسهولة استخدام لطرف الحكمة وأساليب بحوث العمليات في وضع القرارات والتخطيط<sup>١٦</sup>، وقد أبدت النتائج التي حصلت عليها هوس (١٩٦٠) في دراستها لعية من سبع عشرة شركة وجود هذا التأثير. فقد تدب أهمية ومكانة العديد من الوظائف الإدارية نتيجة استخدام الحاسب الآلي<sup>١٧</sup>، كما وجد هاتولد (١٩٧٣) أن استعمال الحاسب الآلي في إحدى الشركات الكبيرة أدى إلى الاستعفاء عن (١٠٠) وظيفة من وظائف الإدارة الوسطى<sup>١٨</sup> و يرى مان وويليامز (١٩٦٢) أن هذا يرجع إلى ارتفاع درجة الخطية والتكرار في عمل الإدارة الوسطى<sup>١٩</sup>.

من جهة أخرى، لم يجد باحثون آخرون أدلة على انخفاض أهمية دور الإدارة الوسطى بسبب استعمال الحاسب الآلي، وعلى العكس من ذلك فقد لاحظ شويتر (١٩٦٥) نموًا في مهام "الكثير من ودفن الإدارة"<sup>٢٠</sup>، كما أن ديبهايتي (١٩٦٧) أبلغ عن ارتفاع عدد المديرين في الإدارة الوسطى<sup>٢١</sup>، ويرى كاتنر (١٩٧٣) أن الإدارة العليا تستمر لاعتماد على الإدارة الوسطى كخليفة وسيطة، في حصولها على المعلومات حتى بعد إحراز الحاسب الآلي<sup>٢٢</sup>، أما ديل (١٩٦٧) فيستوقع أن يتحسن موقف الإدارة الوسطى لأنها ستحصل على معلومات أفضل مما يمكنها من وضع قرارات أفضل، ولن يعوض الحاسب الآلي عن الإدارة الوسطى إلا في أداء المهام الروتينية وسيكون هذا في صالحها لأنه سيجب لها وقتاً أكثر لاتجاز المهام الأكثر أهمية والأشد صعوبة<sup>٢٣</sup>.

يصعب وضع استنتاجات محددة على أساس هذه النتائج المتناقضة حول تأثيرات الحاسب الآلي على الإدارة، وإن كانت النتائج ترجح استمرار الإدارة الوسطى في أداء

دوره لهم بعد استعمال خاص الآلي وتضمن احتمال ضمحلها تدريجيا كما توقع البعض.

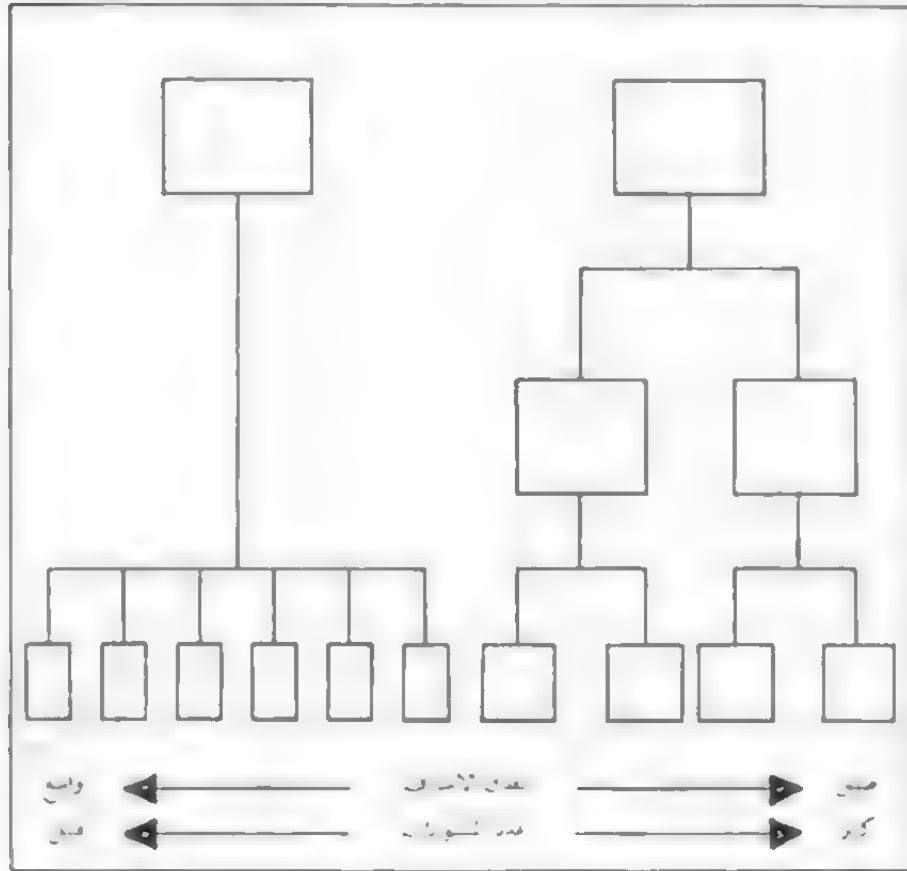
## نطاق الاشراف

هو جانب آخر من جوانب التنظيم الرئيسية التي يركز عليها دارسو التنظيم والمستشارون التنظيميون في تحليل التنظيم، ويعرف نطاق الاشراف بأنه عدد الرؤوس الذين يشرف عليهم مدير أو رئيس واحد وبصورة مباشرة، فإذا كان يرتبط بمدير عام مثلاً نائسان وخمس ادارات، فإن نطاق اشرافه هو خمسة وهو مجموع عدد اساتين ومديري الادارات الخمسة الذين يرتبطون به مباشرة. إذا لايشمل نطاق اشراف هذا المدير العام مرفوضي نائبه، وإنما فقط الموظفون الذين يشرف عليهم مباشرة ويصدر لهم التوجيهات المباشرة ويتصلون به بشكل منتظم ومباشر وبدون وسطاء.

دعا مفكرو مدرسة مبادئ الادارة الى تحديد (و بالأحرى تضيق) نطاق الاشراف بعدد معين من الرؤوس، وصححوا المديرين بالالتزام بهذا النطاق المحدود كمبدأ إداري جيد، فالسنة لارويك (١٩٣٥) يجب أن لايتجاوز نطاق الاشراف (٥) أو (٦) مرفوضين ونطاق الأمتل هو (٤)، أما هاملتون فقد حدد نطاق الاشراف بين (٣) و (٦)، ومع أن حوليت رفض تحديد نطاق الاشراف. لأن ذلك في رأيه يعتمد على عوامل عديدة إلا أنه كان يفضل أن يكون ضيقاً<sup>٢</sup>.

تنتقد مبادئ الادارة لعموميتها كما أن نتائج البحوث لم تثبت صحتها، ويتعارض مبدأ نطاق الاشراف الضيق مع مبدأ آخر من مبادئ الادارة، وهو تقليص حدة السلطة أو تقليل عدد المستويات الادارية، فتقليص نطاق الاشراف يؤدي الى زيادة في عدد المستويات الادارية، ومن جهة أخرى فإن تقليل عدد المستويات

الإدارية بهدف تطبيق مبدأ تفويض خط السلطة بفرض توسيع نطاق الإشراف،  
 وتوضيح العلاقة بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية شبه التنظيم بالكرة  
 المقذوفة، وقد صعدت على الكرة (التنظيم) من الجانبين (أي فضاء نطاق الإشراف)  
 تمددت نحو الأعلى والأسفل (أي ازدياد عدد المستويات الإدارية)، أما إذا عرضتها  
 لفنط من أعلى وأسفل (أي تقليل عدد المستويات الإدارية) فإنها تتمدد نحو  
 الجانبين (أي توسيع نطاق الإشراف) لهذا فقد نشأ عن التشكك في صحة هذه  
 المبادئ: كيف توفق الإدارة بين هذين المبدأين المتناقضين؟



لا تعترف النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم (نظرية الموقف) بوجود مبادئ عالمية للإدارة تصلح لكل الظروف والمواقف، فلامكن تحديد نطاق إشراف واحد يناسب كل المديرين، فقد لايزيد نطاق إشراف مدير على خمسة مرؤوسين، بينما نجد مديراً آخر يعمل تحت ظروف خمسة و يشرف يحتاج على عشرين مرؤوس، والظروف والعوامل التي تشيئين من موقف إلى آخر هي التي تقرر نطاق الإشراف المناسب للمدير. وقد تكون هذه العوامل تأثيرات معقدة، أي أن بعضها يدفع إلى تخصيص نطاق الإشراف بينما تضغط أخرى باتجاه توسيعه، لذا يجب على المدير أو المستشار التنظيمي أن يتعمق هذه العوامل و يدرس تأثيراتها قبل تحديد نطاق لإشراف المناسب، ومن هذه العوامل مايلي:

١- إذا كان أسلوب المدير في الإشراف دقيقاً وتفصيلياً فيكون من الصعب عليه الإشراف على عدد كبير نسبياً من المرؤوسين، فهذا المدير يتابع شخصياً أداء مرؤوسيه وبصورة تفصيلية ويتطلب هذا النوع من الإشراف نسبة عالية من وقت المدير (مقارنة بالمدير الذي يبنى أسلوب الإشراف العام)، وبما أن وقت المدير محدود فإن هذا العامل سيحد من نطاق إشراف المدير.

٢- تختلف قدرات المديرين على الإشراف، وبشكل عام فإن لكل فرد نطاق انتباه أو اهتمام محدود، ومعنى ذلك أن الفرد أو المدير في هذه الحالة لا يستطيع توزيع انتباهه أو اهتمامه بين عدد غير محدود من المرؤوسين وقضايا العمل التي يعرضونها عليه، لذا فإن نطاق الانتباه هو عامل مقيد لنطاق الإشراف وهو متفاوت بين مدير وآخر.

٣- يظهر من تجارب المستشارين أن النزول عند رغبات المديرين في تحديد ارتباطهم التنظيمي، معناه أن يرتبط الجميع بالرئيس الأعلى للمنظمة، ويتوقع المديرون أن يهيئ لهم هذا الارتباط الحصول على دعم مالي ومعنوي أكبر، والاتصال بسرعة



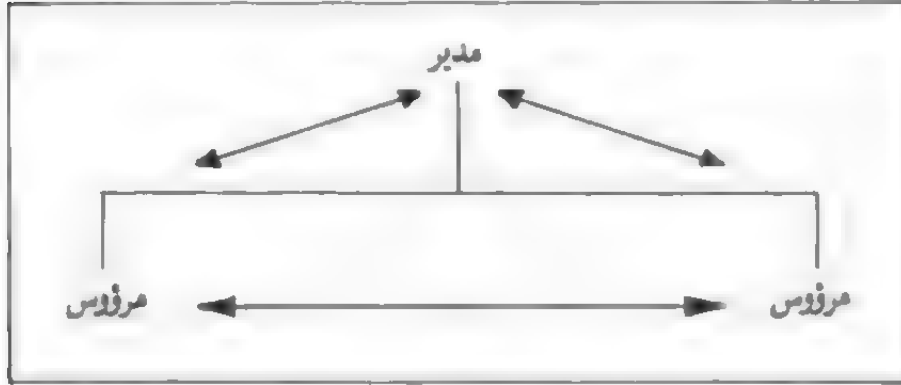
رئيسي منتفعة وإبصار أفكارهم ومقترحاتهم إليه بدون المرور بوسيطه. إذن يؤثر هذا العامل باتجاه توسيع نطاق إشراف الإدارة العليا.

٤ - كلما تحسنت كفاءة المرؤوسين في أداء واجباتهم واستعدادهم لتحمل المسؤوليات كلما أمكن توسيع نطاق الإشراف. فالموظف الذي يحرمه يكلف به وفقاً لمعايير الكفاءة والحدود المحددة (بدون تأخير أو إهمال أو حذر للموارد) لا يحتاج إلى إشراف دقيق ومفصل على عكس الموظف المبتدئ قليل الخبرة أو الذي لم يكتسب بعد المهارات اللازمة لأداء مهام وواجبات وظيفته، فزيادة موظف كفاءته على نطاق إشراف مديره لا يحمل نفس العبء الذي منحه له لو كان الموظف غراً أو متنبهاً.

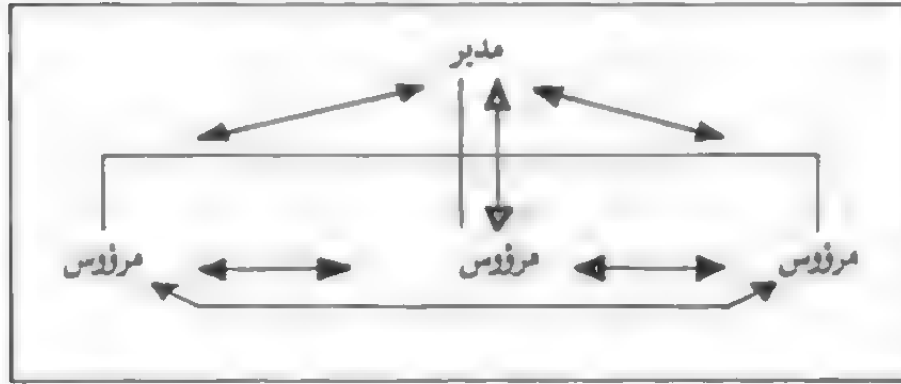
٥ - كلما كانت الوظائف التي يشرف عليها المدير متشابهة ومتجانسة كلما أمكن توسيع نطاق إشرافه وقد أكدت ذلك نتائج بحث قام به أوديل (١٩٦٧) <sup>١٠</sup>، ومن جهة أخرى فإن التنوع في طبيعة الوظائف وتعدد تخصصاتها سيضيق من نطاق الإشراف لأن كل واحدة من هذه الوظائف تتطلب إجراءات إشرافية مختلفة. وقد نلاحظ أن رئيس وحدة نسخ يشرف مباشرة على عشرين فاسخاً أو أكثر، وهذا ممكن لأن طبيعة وظائف الناسخين روتينية وتركز مهمة المدير على توزيع أعمال النسخ بينهم ومتابعة إنجازها وفقاً لمعايير أداء محددة ودقيقة، ولكن كلما ازدادت صعوبة الوظائف (أي كانت مهامها أقل روتينية ونمطية) فسيكون الإشراف عليها أكثر صعوبة مما يستدعي تقليص نطاق الإشراف، وهكذا فإن نطاق إشراف المدير المالي سيكون أضيق من نطاق إشراف مدير النسخ لأن وظائف الإدارة المالية أشد صعوبة وأقل روتينية من وظائف النسخ.

٦ - ينتج عن زيادة عدد مرؤوسى المدير الواحد زيادة في عدد الاتصالات والعلاقات داخل هذه المجموعة أو الوحدة. فإذا كان المدير يشرف على مرؤوسين اثنين فإن

عدد الارتباطات أو العلاقات التي تتكون داخل وحدته هو ثلاثة وكما يتبين من الشكل التالي :



أما إذا أضيف مرؤوس ثالث فإن الارتباطات ستزداد بدرجة أعلى وسيكون عددها ستة وكما يتبين من الشكل التالي :

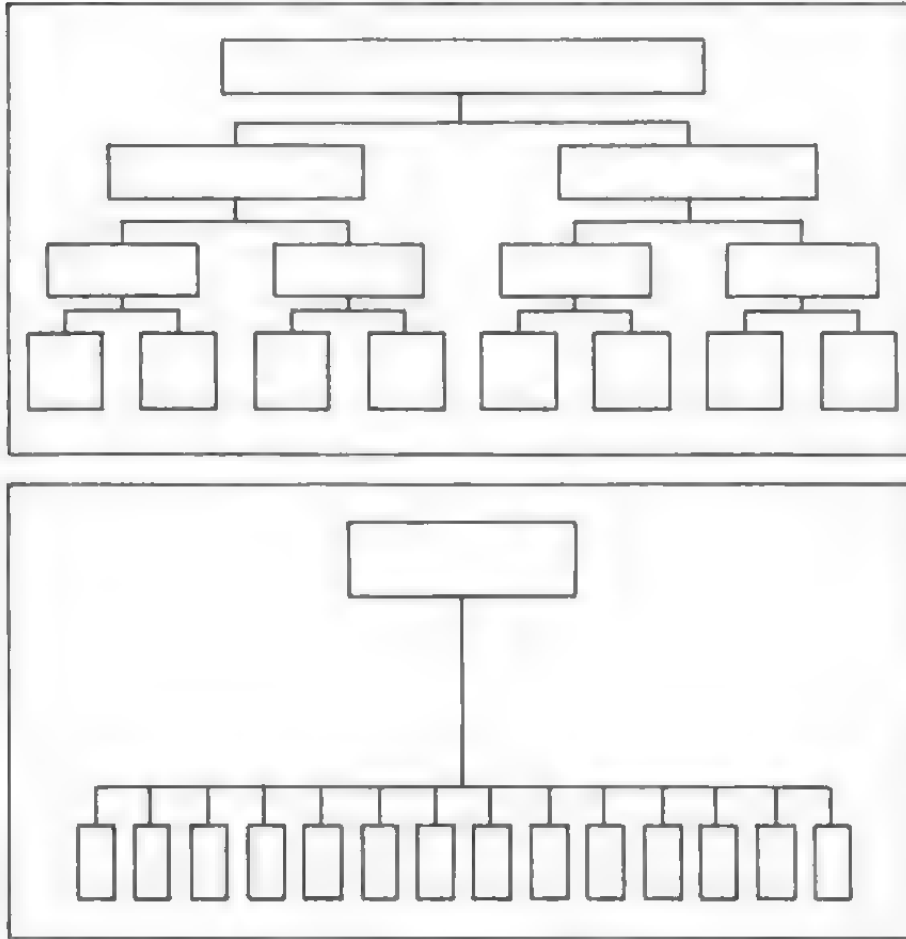


وعما أن المدير مسئول عن تنظيم علاقاته بمرؤوسيه وكذلك العلاقات بين مرؤوسيه فإن هذا يجد من التوسع في نطاق الاشراف .

٧- أخيراً، فإنه بالامكان توسيع نطاق اشراف المدير إذا كان له مساعدون.

## حالة دراسية تنظيم طويل أم مفلطح

أجرى كارزو و يانوزاس (١٩٦٩) مقارنة بين كفاءة تنظيمين أحدهما طويل والآخر مفلطح (كما هو مبين في الشكل الآتي) في أداء مهمة محددة وهي تقدير كمية الطلب على سلعة معينة والتي سيتم شراؤها من الموردين<sup>٢٦</sup>:



المطلوب منك أن تتوقع النتائج التي تحصل عليها بالحدث وذلك بالاحاطة على مايلي:

- أى من التنظيمين أنجز المهمة في وقت أقصر (سرعة الانجاز) ؟ ولماذا ؟
- أى من التنظيمين توصل الى نتيجة أفضل وأكثر دقة (جودة الانجاز) ؟ ولماذا ؟

### المركزية واللامركزية

يوصف التنظيم بالمركزية أو اللامركزية، وفي الواقع لا توجد تنظيمات مركزية أو لامركزية مدرجة تامة أو مطلقة، ففي كل الحالات تكون درجة مركزية أو لامركزية التنظيم نسبية، وتحدد عادة على مقياس مندرج كالتالي:

مركزي                      أ      ب      ج                      لامركزي

فالتنظيم (ج) هو أقرب الى اللامركزية من التنظيم (ب) و (أ)، أما (أ) فهو أقرب الى المركزية من (ب) و (ج)، وكلما ازداد مجال التصرف للمستويات الادارية دون الادارة العليا، كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم، ويرتبط مجال التصرف بسلطات أو صلاحيات المستويات الادارية، وفي تعريفهما اللامركزية قرن بيكر وسيوهاورر (١٩٧٥) بين اللامركزية ودرجة سيطرة مديري وحدات التنظيم على الموارد، فاللامركزية حسب تعريفهما تكون عالية نسبياً اذا كان هؤلاء المديرين سلطات التصرف بالموارد المتاحة لهم من قوى عاملة وأموال ومواد<sup>٢٧</sup>. أما ديسلر (١٩٦٧) فيعرف اللامركزية بأنها تفويض لسلطات اتخاذ القرار<sup>٢٨</sup>، ولكن هذا التعريف غير كاف لأنه لا يميز بين تفويض الصلاحيات من رئيس الى مرفوض وبين اللامركزية التي هي توزيع للصلاحيات بين كافة مستويات الادارة ولدى زمني أطول نسبياً من مدى التفويض، وهذا التوزيع قد يفرض على الادارة من قبل سلطة أعلى.

وفقا لدليل (١٩٥٩) فإن التنظيم يتجه نحو اللامركزية كلما<sup>٢٩</sup>:

- ازداد عدد القرارات التي تضعها المستويات الادارية الأدنى على التنظيم.
- كانت درجة أهمية هذه القرارات عالية.
- ازداد عدد النشاطات التي تتأثر بالقرارات المتخذة من قبل المستويات الادارية الأدنى.

و يستعمل مصطلح اللامركزية أيضا للإشارة الى وجود فروع للمنظمة وتسمى هذه باللامركزية الجغرافية لتمييزها عن اللامركزية الادارية.

يدعو العديد من دارسي التنظيم الى اللامركزية باعتبارها صفة ايجابية في التنظيم وعلى افتراض أنها تحقق مستوى أعلى من الكفاءة والمعالجة. لذا فإن الادارة الرشيدة، في رأيهم، هي التي تفرص على بلوغ درجة عالية من اللامركزية، ولكن لا توجد أدلة موضوعية تسند هذه الدعوة، فهي اذن مجرد مبدأ آخر من «مبادئ» الادارة التي لم نشأت صحتها وحدوها دائما، واللامركزية قد لا تكون مناسبة في بعض الحالات والمواقف، وهي لها مساوئ مثلها لها مزايا.

### اختيار الدرجة المناسبة من المركزية أو اللامركزية

قبل أن يحدد المدير أو المستشار التنظيمي الدرجة المناسبة من المركزية أو اللامركزية في التنظيم، عليه أن يعمل عوامل الخوف المؤثرة في ذلك، والتي تشير إليها النقاط التالية:

- ١- تتطلب ادارة المنظمة الكبيرة قدراً أكبر من اللامركزية لتنظيمية مقارنة بالمنظمة الصغيرة التي تستطيع ادارتها العليا الاحتفاظ بأغلب سلطات اتخاذ القرار (مركزية عالية) بدون أن تواجه صعوبات في ادارة وتوجيه نشاط المنظمة، ولكن عندما يكبر حجم المنظمة متكبّر معه أعباء الادارة، ولن تستطيع الادارة العليا وحدها وضع كافة أو أغلب القرارات اللازمة لتسيير نشاط المنظمة.

وتؤيد نتائج عدد من البحوث وجود ارتباط بين الحجم واللامركزية، فقد وجد ديل (١٩٥٩) علاقة قوية بين الحجم واللامركزية، ولكنه لاحظ أيضا أن بعض المنظمات الكبيرة لم تتحول عن التنظيم المركزي مما يدل على أن كبر الحجم لا يحتم اللامركزية<sup>٣٠</sup>، وقد أكدت النتائج التي حصل عليها بوه وزملاؤه (١٩٦٩) وجود ارتباط بين الحجم واللامركزية<sup>٣١</sup>، كما برز الحجم في دراسة جابيلد (١٩٧٣) لعينة كبيرة من الشركات البريطانية كعامل مؤثر رئيسي نحو اللامركزية<sup>٣٢</sup>، أما نتائج ودوارد (١٩٦٥) وهال (١٩٧٢) فلم تؤكد وجود ارتباط قوى بين الحجم والتنظيم<sup>٣٣</sup>.

٢ - يؤثر الانتشار الجغرافي للمنظمة على التنظيم بتفضيل اللامركزية، وذلك لسبب واضح وهو السهولة الجغرافية لدى بعض بين المركز الرئيسي للمنظمة وفروعها المنتشرة في مناطق عديدة أو في عدة دول وربما عدة قارات، فبالرغم من التطورات الكبيرة في وسائل الاتصالات التي جعلت من السهل على الإدارة في المركز تبادل الاتصالات مع فروعها في أي مكان من العالم إلا أن الحاجة إلى منح الفروع درجة من الاستقلال في تصريف أعمالها تبقى قوية، فمدير الفرع أدري بظروف الفرع وببيئة المنطقة التي يعمل فيها، وقد لا يفلح في إيصال صورة كاملة عن موقف التي نواحه الفرع إلى الإدارة المركزية، لذا فإنه أقدر على وضع القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب للتعامل مع هذه المواقف.

٣ - تتجه المنظمات ذات المنتجات أو الخدمات المتنوعة نحو اللامركزية لسهولة مجال حرية التصرف المناسب للإدارات المسئولة عن صنع هذه المنتجات أو تقديم الخدمات لتسيير نشاطها بالطريقة المناسبة، وفي هذه الحالة قد تكتفى الإدارة المركزية بوضع الخطط والسياسات العامة وترك للوحدات الانتاجية وضع برامج العمل التفصيلية، واتخاذ القرارات المناسبة لإدارة عملياتها الفنية وحل المشكلات التي تقابلها والتعامل مع زبائنها أو المستفيدين من خدماتها.

٤ - عندما تواجه إدارة المنظمة ظروفًا غير ملائمة في البيئة المؤثرة عليها (مثل منافسة شديدة أو انخفاض مبيعاتها أو تدني الأرباح على حدٍ منها أو كثرة الشكاوى من دورها المجتمعي) فإنها تنجح إلى المركزية، فالإدارة العليا قد تفسر هذه الظروف البيئية السيئة على أنها تهديد أو مصدر تهديد للمنظمة قد تتفاقم تأثيراته إذا لم تمسك برماد الأمور لمعالجة وتصحيح الأوضاع، والمركزية تتيح لها السيطرة على موارد وإمكانات المنظمة مما يمكنها من تعيد برامجها وإجراءها العاجلة لتلافي تأثيرات الظروف السيئة.

٥ - تمكس صفات التنظيم - إلى حد ما - فلسفة وأفكار الإدارة العليا حول ما يجب أن يكون عليه التنظيم، فإذا كانت لا تؤمن بجدوى اللامركزية تحت أية ظروف فإنها ستفرض - أو على الأقل ستميل بالتنظيم نحو - المركزية، فكم من المنظمات حولنا تعمل في الظل المدود لرئيسها الأعلى الذي «لا تفوته شاردة ولا واردة»، مثل هؤلاء المديرين قد يبرزون نجاحاً كبيراً أثناء مراحل تأسيس وتثبيت دعائم المنظمة (الفترة الأولى بعد إنشائها) إلا أنهم سيمحرون عن التعامل مع التعمد في العمليات والعلاقات التي تنتج عن نمو المنظمة.

٦ - توقع ليفت وإيسلر في ١٩٥٨م أن يؤدي استعمال الحاسب الآلي إلى ميل المنظمات نحو المركزية لأنه سيوفر للإدارة العليا معنومات أكثر وأدق وأسرع وصولاً من المعلومات التي كانت تحصل عليها قبل استعمال الحاسب الآلي، وسيكون باستطاعتها اتخاذ العديد من القرارات التي قد تكون فرضتها سابقاً للإدارات الأدنى، وبالتالي فإنها ستستعيد بعض هذه الصلاحيات المفوضة<sup>٣٩</sup>، وأكدت نتائج المراجعة التي قام بها لاحقاً أحد الكاتس وهو وإيسلر (١٩٦١) صحة التوقعات بخصوص المركزية<sup>٤٠</sup>، كما أبدت نتائج بحوث ودراسات أخرى وجود هذا التأثير ومنها بحوث سبجمن وكارش (١٩٦٢) وبورك (١٩٦٤) ودليلهانتى (١٩٦٧) وريف (١٩٦٨) وساندرز (١٩٧٧)<sup>٤١</sup>، أما النتائج التي حصل عليها

وينحتون (١٩٦٩) فنشير الى أن الاتجاه نحو المركزية لم يكن عاملاً في اقتصر على الوحدات التي تقوم بأعمال روتينية<sup>٣٧</sup>، ويعارض أنش (١٩٦٠) وبرلنجيم (١٩٦١) امكانية وجود هذا التأثير أصلاً لأن المعلومات التي يوفرها الحاسب الآلي لا تستفيد منها الإدارة العليا فقط، وإنما كافة المستويات الإدارية مما يشجع على الاتجاه نحو اللامركزية وليس المركزية، ويسأل الباحثان: أين متجدد الإدارة العليا الوقت للتعامل مع الشئون المحلية التي تختص بها الفروع؟<sup>٣٨</sup> ويرى دبردن (١٩٦٧) أن استعمال الحاسب الآلي لن يؤدي بالضرورة الى المركزية لأن الإدارة العليا لا تمتلك التخصص أو الوقت للتعامل مع المعلومات المتخصصة التي بولدها الحاسب<sup>٣٩</sup>، أما هانت ونيو بل (١٩٧١) وكذلك كاتنر (١٩٧٧) فقد اعتبروا الحاسب الآلي وسيلة حيادية تستطيع الإدارة استعمالها بالطريقة التي تختارها وبما يتناسب مع أفكارها وأسلوبها في الإدارة<sup>٤٠</sup>.

### فوائد ومشكلات اللامركزية

يوفر اللامركزية فوائد ثلاثة كما أنها قد تكون مصدراً لبعض المشكلات، وقد ما يبرر اعتبارها صفة من صفات التنظيم قد تكون مرغوبة تحت ظروف معينة، دافع وري (١٩٥٠) عن اللامركزية بأنها تسهل عمل الإدارة وتسمى في العاملين الاتجاهات الديمقراطية نحو العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ المبادرات، كما توقع أن يكون لللامركزية تأثير إيجابي على جودة القرارات وذلك من خلال تخفيف العبء عن الإدارة العليا (قرارات أقل) مما يتيح لها وقتاً أكثر لوضع الاستراتيجيات والسياسات والقرارات المهمة وكذلك من خلال تفويض صلاحية القرار الى المستوى الذي يمتلك التخصص والمعلومات الخاصة لاتخاذها<sup>٤١</sup>، وفي التنظيم اللامركزي نستجيب الوحدات الفرعية بسرعة أكبر لظروف الموقف المتغيرة باتخاذ قرارات سريعة، وفيل أن تمر الفرصة المواتية وتستغل الأزمة، كما أنها متكون أكثر حماساً لتنفيذ القرارات التي يصنعها



نفسها، وأحجراً فإن اللامركزية تقلل من الاتصالات بين مستويات الادارية ونساهم  
في اختصار وتبسيط الاجراءات.

من جهة أخرى فإن اللامركزية لها عدد من المساوئ، من أهمها إضعاف سيطرة  
الادارة المركزية على نشاط المنظمة بشكل عام، وقد يؤدي ذلك الى انحراف بعض  
الفروع عن الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة. ووصف ترومان (١٩٤٠)  
كيفية حدوث ذلك<sup>١٢</sup>:

«عندما تفوض سلطات كثيرة الى الفروع يبرز خطر تأثرها بالأفراد والجماعات  
(المحلية) القريبة من الفروع والأكثر اتصالاً بها... وقد تبلغ هذه التأثيرات درجة  
بحيث تظهر اختلافات كبيرة بين الفروع، مما يجعل من الصعب الالتزام بسياسات  
موحدة لعموم المنظمة».

وعندما تضعف السيطرة المركزية فقد تتجه بعض الفروع الى تحقيق أهدافها دون  
اعتبار لمصالح المنظمة، وستكون مهمة الادارة العليا في التنسيق بين الوحدات الفرعية،  
والحفاظة على تماسك منظمة شافة ومكتملة في التنظيم اللامركزي. كما تقلل  
اللامركزية من الاستفادة من التخصصيين وأصحاب الخبرات العاملين في المركز لأن  
القرارات التي كانت تستعين بهم في وضعها ستكون قد فوضت الى الفروع التي  
لا تستفيد كثيراً من خدماتهم أصلاً.

### التعويض عن اللامركزية

كيف نستطيع ان نحقق فوائد اللامركزية بدون تحمل تكاليفها الباهظة؟  
انه باستطاعة الادارة المركزية ان تغطي الى أن الوحدات الفرعية لن تنع سلباً معرفة  
ولن تتخذ قرارات عبر منسجمة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة من خلال وضع  
السياسات وتنظيم اجراءات العمل، وعندما تتخذ الفروع قراراتها ضمن الحدود التي  
أقرتها السياسات، فإن هذا الانسجام سيتحقق، ولهذا الغرض تضع الادارة سياسات

عمامة ومساسات خاصة لكل نشاط، وإذا أمكن للإدارة أن تذهب إلى أبعد من ذلك وتضع إجراءات عمل موحدة وبها منصوص تنفيذ المهام في عظم واحد من قبل المروع وقد أكد سلاو وشويسهر (١٩٧١) اعتماداً على نتائج بحث قام به بأن استعمال إجراءات رسمية موحدة يتيح لإدارة المنظمة اتباع درجة أعلى من اللامركزية<sup>١٢</sup>.

### تفويض الصلاحيات

يسمى أيضاً تفويض السلطة ويعرف التفويض بأنه قيام المدير بتحويل جزء من عمله الفكري إلى أحد مرؤوسيه، ويعرف أيضاً بأنه منح المدير صلاحية أو صلاحيات لأحد مرؤوسيه لاتخاذ قرار أو قرارات في مجالات محددة، والصلاحية أو السلطة هي قوة رسمية، وصفة الرسمية أو الشرعية أساسية هنا لأن امتلاك شخص لقوة غير رسمية لا يعطيه الحق في استعمالها، أما القوة أو السلطة الرسمية فتعطيه هذا الحق، وتحدد منظمات إدارة المنظمة في نظامها أو قرار تأسيسها فيحدد النظام الأساسي لمنظمة حكومية مثلاً سلطات مجلس إدارتها ورئيسها، وقد يسمح هذا النظام بتفويض هذه السلطات أو الصلاحيات إلى مستويات إدارية أدنى.

يقوم المديرين لسبب رئيسي وهو التوصل إلى وضع قرارات أفضل، فريش المنظمة لاحتفظ وحده وضع احتفظ للمنظمة والرفعة على كافة عملياتها وتجميع أداء العاملين فيها، لذا فهو يفوض بعض صلاحياته لمديرى المستويات الأدنى ويحتفظ لنفسه بصلاحيات القرارات الأكثر أهمية.

ولا تقتصر عملية التفويض على مجرد تحديد الرئيس أو المدير للصلاحيات التي يريد تفويضها إلى مرؤوسيه وإصدارها بشكل قرار رسمي، فلابد أيضاً من تحديد النتائج المطلوب من هذا المرؤوس تحقيقها، لأن التفويض يتضمن أساساً نقل جزء من عمل المدير إلى المرؤوس. كما يجب أن بين المدير المؤشرات والمعايير التي على أساسها يقيم أداء المرؤوس، وهذا يعنى بأن المرؤوس سيتحمل أمام المدير المسئولية عن ممارسة

الصلاحيات المفوضة له ونتائج ذلك، وهذا يجب التأكيد على أن المدير يبقى مسئولاً بصورة تامة عن ممارسة كافة صلاحياته بما فيها الصلاحيات التي فوضها لرؤوسه، ولا يجوز هذا المدير أن يعتقد بأن الأمر قد خرج من يده، لأنه فوض هذه الصلاحيات، إذن المسئولية لا تفوض مع الصلاحية.

تصنف الصلاحيات الى ثلاثة أنواع: تخصصية ومالية وصلاحيات خاصة بشئون العاملين، وتعتبر الصلاحيات المتعلقة بمضمون العمل أو المهام التي تختص بها المنظمة صلاحيات تخصصية مثل صلاحية اقرار برامج الصحة الوقائية في وزارة الصحة والوقاية على فتح أقسام علمية جديدة في الجامعة، أما اعتماد وصرف المبالغ اللازمة لشراء معدات طبية أو أثاث مكاتب فهي صلاحيات مالية، كما تصنف صلاحيات سحب المواد من المستودعات ضمن الصلاحيات المالية، فبالرغم من أن هذه المواد قد تم شراؤها إلا أن تخصيصها لغرض معين يتطلب إصدار قرار بذلك والذي هو في جوهره قرار صرف لأموال المنظمة، وتشمل صلاحيات شئون العاملين، كافة القرارات الخاصة بتعيين وترقية وعلاوة ومكافأة ومعاقبة وإنهاء خدمات العاملين في المنظمة.

### متى يكون التفويض ضرورياً؟

يكون التفويض ضرورياً عندما لا يمتلك المدير التخصص المناسب والمعارف أو المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. وتنبه لتطورات كبيرة في حملات المعرفة المختلفة، لم يعد الفرد قادراً على التخصص فيما عدا مجال صيق جداً، فمدير المصنع مثلاً لا يستطيع اتخاذ كافة القرارات الإنتاجية والتسويقية والسطيمية، وإذا أقدم على ذلك فانه من المحتمل جداً أن يتأخر صدور الكثير من القرارات وتتبدى جودة القرارات بشكل عام، لأن هذا المدير إذا تخصص المحدث يحتاج الى وقت أطول لتفهم القضايا التخصصية المختلفة التي تعرض عليه لاتخاذ قرارات بشأنها، ولن يتحقق له ذلك في كل الأحوال، إذن لا يوجد حل لمشكلة هذا المدير سوى التفويض.

تؤيد بحوث عديدة ارتباط التفويض بنجاح الادارة، فقد وجد هيمفل (١٩٤٩) أن التفويض هو أحد سمات المديرين الذين اعتبرهم رؤوسهم مديري ناجحين<sup>١٤</sup>، كما تبين من دراسة كودت (١٩٥٥) أن من أهم أسباب فشل المديرين هو رفضهم التفويض<sup>١٥</sup>. كما أن للتفويض تأثيراً إيجابياً على رضا الموظف اليهم اذا كانوا يرفعون بممارسة سيطرة أكبر على أعمالهم، كما أنه من أفضل الوسائل لتدريب الرؤوسين واعدادهم لشغل وظائف ادارية. لكن التفويض ليس شرطاً لنجاح الادارة في كل الحالات. وهذا ما أكدته النتائج التي حصل عليها ويليتس (١٩٦٩) في دراسته لعينة من عشرين شركة صناعية<sup>١٦</sup>.

### مقياس الحاجة الى التفويض

أجب بنعم أو لا على الأسئلة التالية :

- ١- هل تشعر بالتعب والارهاق عند نهاية اندوام؟
- ٢- هل تشنكي عادة من كثرة الأمور التي يعرضها عليك رؤوسوك؟
- ٣- هل تخار أحياناً في أي عمل تبدأ يومك؟
- ٤- هل يتأخر تنفيذ الأعمال في ادارتك؟
- ٥- هل يتصل بك رؤوسوك مرات عديدة في اليوم الواحد؟
- ٦- هل تنجز بعض الأعمال الرسمية في بيتك؟
- ٧- هل تجد صعوبة في الاطلاع على كافة التقارير التي يرفعها لك رؤوسوك؟
- ٨- هل تشعر بالاستياء اذا حدث شيء ما في ادارتك ولم تعلم به في حينه؟
- ٩- هل يتأثر نشاط الادارة بشكل ملحوظ عندما تغيب عنها؟
- ١٠- هل طلبت احداث وظيفة مساعد لك؟
- ١١- هل تحرص على أن تؤدي كل مهمة بالطريقة التي ترضى عنها؟
- ١٢- هل تشعر بالقلق أثناء اجازتك بشأن ما يمكن أن يحدث في الادارة؟

## الآن اجمع عدد الاجابات بـ (نعم) :

- فإذا كان عددها يتجاوز ثمانية فمن المحتمل جداً أن تكون بحاجة الى تفويض بعض صلاحياتك.
- إذا كان عددها بين (٤ و ٨) فقد تكون بلغت مستوى التفويض المناسب.
- أما إذا كان عددها يقل عن (٤) فربما تكون قد أفرطت في التفويض.

## لماذا لا يفوض المديرون صلاحياتهم؟

توجد عدة أسباب يبرر بها المديرون عدم أوقية تفويضهم للصلاحيات ، وقد تكون هذه لأسباب حقيقية ويصعب التغلب عليها إلا أنها لا تعطي المدير دائماً حق في الانحفاظ بصلاحياته وعدم تفويضها ، فاذ كانت مبروف يعمل تدريس فداء المدير بتفويض بعض صلاحياته فان اصرار المدير على عدم التفويض سيكون على حساب المعنوية والكفاءة والأحذية أن يسعى أن التغلب على معوقات التفويض والتي من أهمها مايلي :

- ١- لا تميل المدير النشط الى تفويض صلاحياته لأنه لا يشعر بالارتياح إلا اذا كان مهيمنا بصورة تامة على مرؤوسيه وعلى كافة أمور العمل .
- ٢- لا يشجع تدني قدرات وخبرات المرؤوسين المدير على تفويض صلاحياته اليهم لأن ذلك قد يكلف الادارة كثيراً نتيجة القرارات غير الجيدة التي سيضعها هؤلاء المرؤوسون والتي سيتحمل المدير المسئولية الكاملة عنها في الحساب النهائي .
- ٣- يخشى بعض المديرين من أن التفويض سيفقد لهم السيطرة . واخيراً فان المدير لن يستطيع أن يفوض اذا كان رئيسه لا يسمح له بذلك .

## لماذا يتهرب المرؤوس من ممارسة الصلاحيات المفوضة اليه؟

يشكى المديرون أحياناً من أن مرؤوسيهم يتهربون من ممارسة الصلاحيات المفوضة لهم ، وهذه الظاهرة موجودة ولها عدة أسباب منها مايلي :

١ - عندما يسلم المدير التفويض بيد و يسجه باليد الأخرى، ويحدث هذا عندما يشعر المرؤوسون بأن رئيسهم يفضل «استشارته» في كل القضايا المفوضة اليهم قبل اتخاذ القرارات بشأنها.

٢ - لا يرغب المرؤوسون في تحمل المسؤولية التي تنترت على تفويض الصلاحيات فاستعداد المرؤوس الذي يخشى الفشل ونشأته لتقبل التفويض أقل من استعداد المرؤوس الذي لا يخشى الفشل و يرغب بدور أكبر في تسيير عمله.

٣ - عدم حصول المرؤوس على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المفوضة متجمله يتردد في اتخاذها.

٤ - يمنع عن التفويض مسئوليات اضافية على المفوض اليه. ومن الخطيئ أن يتوقع المرؤوس مكافآت اضافية تتناسب والمسئوليات الجديدة، واذا لم يحصل عليها فقد ينهرب من ممارسة الصلاحيات المفوضة اليه.

وقد يقع المدير نفسه بأن مايفعله لايعتبر تهرباً من ممارسة صلاحياته، فقد ذكر أحد المديرين بأنه يعرض «قراراته» على رئيسه قبل اعلانها رسمياً لأنه «يحترم رئيسه».

### كيف تفوض؟

ابداً أولاً بوضع قائمة بكافة صلاحياتك، ثم بعد ذلك رتبها حسب أهميتها النسبية مستنداً بالأكثر أهمية، الان تستطيع تحديد الصلاحيات المهمة التي ستحتفظ بها نفسك والصلاحيات الأقل أهمية التي تستطيع تفويضها، ولكن هذا لا يكفي فالحقوة التالية هي أن تسأل نفسك: هل هناك صلاحيات يمكن لأحد المرؤوسين ممارستها؟ وان وجدت مثل هذه الصلاحيات فيجب تفويضها أيضاً. وينصح المدير بأن لايقوض الصلاحيات «غير المحبذة» مثل صلاحيات فرض العقوبات و يبقى لنفسه الصلاحيات المحبذة مثل صلاحيات المكافآت. ولا بد أن يكون التفويض مكتوباً وواضحاً، ولكن عملية التفويض تدريجية بحيث لايتحمل المرؤوس صلاحيات أكثر

من مصافه ، وإذا وجد المدير المرؤوس مترددا في ممارسة الصلاحيات أو يرى أنه غير قادر على ذلك فعليه أن يدربه .

وينصح ليرد وليرد (١٩٥٧) المدير أن لا يستعجل ظهور النتائج الايجابية لتفويض . وأن ذلك قد لا يحدث قبل مرور عدة سواب ، وعلى المدير أن يتقبل الأخطاء والمخسرات التي يكتفوها المرؤوس نتيجة ممارسته للصلاحيات ، ودا كانت محاسة المدير شديدة فقد ينهرب المرؤوس من ممارسة الصلاحيات<sup>١٧</sup> .

ويحذر المدير من محاولة التفويض عن الصلاحيات المفوضة من خلال تشديد متابعته وإشرافه على أداء مرؤوسيه ، فالتفويض يستند على ثقة المدير بقدرات مرؤوسيه على وضع قرارات جيدة ، فمن الضروري أن يترك المدير المرؤوس ليعمل وحده وتحت درجة محاسبة من إشراف ، وأن يركز المدير على الرقابة العامة وعدم التدخل ، ويتحقق هذا من خلال وضع وتنسيق نظام للمتابعة والسيطرة وتحديد معايير تقييم أداء المرؤوس ، وبالتفاهم مع المرؤوس نفسه ، أما إذا ثبت للمدير بعد التجربة بأن المرؤوس غير قادر على ممارسة الصلاحيات فعليه أن يسحبها منه . ولكن بعد أن يبذل كل ما في وسعه لانجاح التفويض .

### حالة دراسية

#### تفويض الصلاحيات

أراد المدير العام أن يفوض بعض صلاحياته الى أحد المديرين الذين يعملون تحت إشرافه ، فرجع أولا الى صلاحياته فوجد أن من ضمنها مايلي :

- ١ - الأمر بالصرف وفقا للبنود المتمدة .
- ٢ - التكليف بالدوام الإضافي .
- ٣ - الموافقة على الترقية والانتداب والاعارة وانهاء الخدمة والإجازات .
- ٤ - العقوبة باللوم والانتذار والحسم لمدة لا تزيد على خمسة أيام .

٥ - تفويض بعض صلاحياته.

فأصدر قراراً بأن تكون صلاحيات هذا المدير كما يلي :

- ١ - الاشراف على العاملين في الادارة.
- ٢ - التكليف بالدوام الاضافي بعد الحصول على موافقة المدير العام.
- ٣ - منح العلاوات الدورية والاجازات الاضطرارية.
- ٤ - التوصية بخصوص طلبات الاستقالة.
- ٥ - اقتراح العقوبات المناسبة.

والمطلوب هو ان تبين رأيك في هذا التفويض.

### حالة دراسة قصيرة

ما الذي يمكن ان ينتج من تطبيق المادة التالية :

«لكل وكيل من الوكلاء حق الاتصال والشرح والاحاطة بالادارات والاقسام التابعة للوكيل الآخر في حالة غياب أحدهما أو اقتضاء العمل لذلك بحكم تشابه أعمال الجهاز».

### اجراءات العمل

نعرف الاجراءات بأنها خطوات انجاز مهمة أو عمل ، ويعرفها ليفنجويل وروسون (١٩٥٠) بأنها «مجموعة من الخطوات لتسيير مهمة ، وكل خطوة منها تؤدي بنفس الطريقة وبنات الترتيب في كل مرة تنفذ فيها المهمة»<sup>١٦</sup> . فمثلاً مهمة تعيين الموظفين تتكون من عدد من الخطوات ابتداء من نشر اعلان طلب موظفين وانتهاء بإصدار قرار أو قرارات التعيين . وتسمى هذه الخطوات اجراءات التعيين ، ولا نوصع



احراءات لكافة مهام المنظمة فعادة ما توصف اجراءات المهام التنفيذية التي يسهل تحديد خطوات انجازها وخاصة المهام الروتينية التي يتكرر تنفيذها، وبشكل عام كلما كانت نسبة العمل الفكرى فى المهمة عالية كلما كان من غير الجدى وصف اجراءاتها.

نعرف الاجراءات أيضاً بأنها روتين العمل، فهل هذا الروتين هو نفسه الذى نسمع وسفراً الشكاوى الكثيرة منه، ويتهم أحياناً بالتسبب فى بقاء، أو حتى توقف العملية التنموية؟ يوضع الروتين أصلاً لتحقيق فوائد معينة ولكن هذه الفوائد تتبدد وبغنى عنها المتأخرون فى الاستحار عندما يتصلب لروتين وبقول وبتعمد، فإحدى بنتكى منه الناس ليس الروتين أو الاجراءات فى حد ذاتها وإنما الروتين المطول والمعقد الذى يسبب لهم الارهاق والاحباط عندما يراجعون منظمات للحصول على خدمات منها، وللتمييز بين الاجراءات المفيدة والروتين الضار تعرف الاجراءات بأنها خطوات انجاز المهمة المسدقة الى الأمام وأقصر مسافة ممكنة وأقل تكاليف، ان اعداد الاجراءات بهذه المواصفات تتطلب دراسة الاجراءات الحالية بصورة مفصلة لتحديد ما اذا كانت هناك احراءات رائدة أو مطلوبة والسعى الى تقليص الوقت الذى يستغرقه تنفيذ كل خطوة، واعادة رسم سير الاجراءات بحيث تؤدي الى النتيجة المطلوبة بأقصر مسافة ممكنة، ولا نكتمل دراسة الاجراءات بدون مراجعة كافة متطلبات القيام بها من وثائق وسجلات ومنهجات وتنادج لتحديد ما هو ضرورى وماسب، واعادة تصميمها بشكل يسهل انجاز الاجراءات.

### توصف اجراءات العمل لتحقيق الفوائد التالية:

- ١- تحديد خطوات انجاز المهام بشكل واضح بحيث يعرف انعامون المشاركون فى تنفيذها ما يجب عليه اداؤه وكيف وبأى ترتيب، وقد وجد فينتر (١٩٥٥) أن لهذا الوضوح فى العمل تأثير ايجابى على شعور الموظف بالاطمئنان والثقة بأداءه.<sup>١٩</sup>

٢- اداء كافة خطوات انجاز المهمة بكفاءة عالية وتقليل احتمال حدوث أخطاء أو اخلال بالشروط النظامية لانجاز المهمة، وبالتالي تجنب العاملين الوقوع في مثل هذه الأخطاء وتحمل نتائج ذلك.

٣- تسييط المهام بحيث تؤدي بطريقة واحدة من قبل وحدات ومروع المنظمة، مما يخلق الاتسجام بينها ويقلل التكاليف.

٤- معاملة مرآحمي أو زملائ المنظمة بالتساوي نتيجة اتاع الموظف احراءات موحدة. وإن كان وجود الاجراءات الموحدة لا يمنع الموظف من مخالفتها.

من جهة أخرى فقد حذر ميرتون (١٩٥٧) من أن التركيز المفرط على الالتزام بالاحراءات قد يصرف الموظفين عن تحقيق أهداف المنظمة وذلك عندما يصبح الالتزام بالوسائل أهم من بلوغ الغايات<sup>٥٠</sup>.

### وصف الوظيفة

تبدأ عملية التنظيم بتنظيم العمل، وبتنهي التقسيم عند عمل أو احراء لايقبل لنفسه، أو أن تقسيمه غير مجد اقتصادياً (مثل تسجيل حطاب في سجل البريد الصادر) وتشكون الوظيفة من مجموعة من هذه الأعمال أو الاحراءات التي سيكون بأدائها الموظف الذي سيثقل الوظيفة، وتعتبر الوظيفة أصغر وحدة في التنظيم.

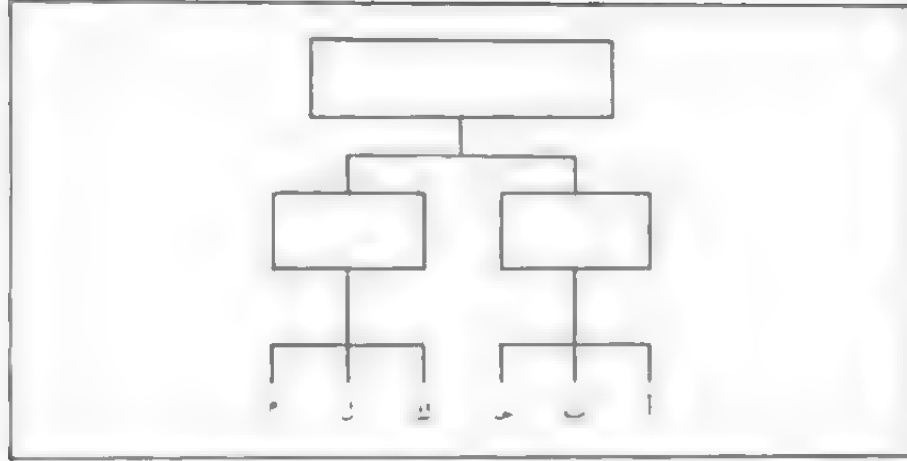
يسبب وصف وطبيعة ما المهام والواحدات والمسئوليات التي تشتمل عليها الوظيفة وارتباطاتها بموظائف أخرى، وتختلف الوظائف من حيث تنوع مهامها ونوع ومقدار الجهد المطلوب لأدائها، ويحدد وصف الوظائف برداد وضوح التنظيم، وهذا يوفر للعاملين المعلومات اللازمة عن واحبات ومسئوليات وظائفهم حتى يستطيعوا أداءها بصورة نامة، وقد أكدت النتائج التي حصل عليها ويسى وثاير (١٩٥٧) أهمية توفر مثل هذه المعلومات فقد وجد أن شعور المدير بالقلق يزداد اذا كانت واجبات ومسئوليات وظيفته غير محددة وواضحة بدرجة كافية<sup>٥١</sup>.

## التنسيق

التنظيم - مثل قطعة النقود المعدنية - له جانبان أو وجهان، والوجه الأول هو تقسيم العمل أما الثاني فهو التنسيق وبدونهما لا يكتمل التنظيم، فإذا كان تقسيم العمل هو تمركزه إلى أصغر وحدات ممكنة فإن التنسيق هو الذي يربط بين هذه الأجزاء بحيث يكمل بعضها البعض، مما يمكن من تجاوز المهام، وبالتالي تحقيق الأهداف، والتنسيق، كما يصوره لبرنير (١٩٦٥) هو عكس تقسيم العمل، والأساس في التقسيم هو الاقتصاد في الجهد أما في التنسيق فهو الربط بين الأجزاء التي تنتج عن التقسيم في إطار واحد و يركز فيه على الترابط والتكامل بين الجهود<sup>٢٠</sup>.

ويمكن تحقيق هذا التنسيق تنظيمياً من خلال وصف مهام الوحدات التنظيمية وتحديد ارتباطاتها ومن خلال وصف إجراءات العمل، فمن الضروري أن يحتوي وصف مهام الوحدات التنظيمية على إشارات كافية وواضحة لنوع التنسيق المطلوب والجهات المعنية به، هو وحدنا في وصف مهام إدارة المشتريات المهمة التالية: «اعداد برامج المشتريات السنوية» فقد يستدل منها على أن الإدارة تعد هذه البرامج وحدها، ولكن إضافة العبارة التالية إليها: «بالتنسيق مع الوحدات الأخرى» ستفرض إجراء التنسيق بين إدارة المشتريات والوحدات الأخرى عند اعداد خطة المشتريات.

و يتحقق التنسيق أيضاً من خلال ربط الوظائف أو الوحدات التنظيمية برئيس واحد، فامكانية التنسيق بين الوحدتين (أ، ب) في التنظيم المبين في الشكل الثاني أفضل بكثير من امكانية التنسيق بين الوحدتين (ج، د) وذلك لأن أوب يرتبطان بنفس الرئيس. أما إجراءات العمل فهي تبين تدفق العمل بين الوحدات المشتركة في انجاز العمل مما يؤدي إلى إيجاد التنسيق والتكامل بينها.



## اللجان

يصنف اللجان ضمن مكونات أو وحدات التنظيم، وكثيراً ما تلجأ الإدارات إلى إحداثها عندما لا تحقق وسائل أخرى درجة التنسيق اللازمة. فاللجنة تتبع جمع مديريين أو موظفين ومن وحدات مختلفة في مجموعة صغيرة لها مهام محدودة، وتعمل وجهاً لوجه. كما يسهل على أعضاء اللجنة تبادل المعلومات والأفكار حول مهامهم خارج القيود التي تفرضها علاقات السلطة الرسمية في المنظمة.

قبل أن تقدم الإدارة على تكوين لجنة يجب أن تتأكد من أن الفوائد المتوقعة منها ستبرر تكلفتها العالية والتي تشمل على أجور ومكافآت أعضائها، والوقت الذي يستغرقه التحضير لاجتماعاتها ومداؤها، ويكثر بعض المديرين من استعمال اللجان لأغراض مخنفة وبدون كثير اعتبار لمدى ملاءمة أسلوب اللجان لهذه الأغراض، ولهذا السبب فإن الكثيرين يشككون في جدوى اللجان ويعترونها مجرد وسيلة يستعملها المدير للهروب من تحمل مسؤولياته أو حتى للحصول على مكافآت مالية له وللخاصة من الموظفين.

لا توجد قاعدة متفق عليها حول الحجم المناسب للجنة لا أن ديل (١٩٥٩) يرى أن اللجنة لا تكون فعالة إذا قل عدد أعضائها عن خمسة أو زاد على (١٦)<sup>٣</sup>، وهناك من

ينصح بأن لا يريد العدد على مسعة لئلا نواجه اللجنة صعوبات في الاتصال بين أعضائها، كما يصعب حل الخلافات في اللجنة الكبيرة، ومن جهة أخرى فقد تكون الريادة في عدد أعضاء اللجنة ضرورية لتمثيل الجهات أو التخصصات أو الآراء المختلفة التي ستشارك في إنجاز مهمة اللجنة.

### المشكلات التنظيمية

تظهر مشكلات التنظيم بسبب عدم اكتمال مقومات التنظيم من وحدات تنظيمية ذات مهام محددة وحقوق سلطة واضحة وإجراءات عمل مسطرة وغيرها أو بسبب عدم تكيف التنظيم مع التغيرات في الظروف والعوامل المؤثرة فيه داخل وخارج المنظمة مثل التعبير التكنولوجي وأذواق العملاء واستراتيجيات الإدارة، وقد تكون المشكلة التنظيمية ثانوية في أهميتها وتأثيراتها بحيث تستطيع الإدارة تحملها لفترة طويلة، ولكن معصر المشكلات التنظيمية قد تكون لها نتائج وخيمة على أداء المهام وسنوك العاملين وبالتالي على فعالية المنظمة بشكل عام، ومثل هذه المشكلات لا تستطيع الإدارة إنكار وجودها أو إهمالها بدون دفع ثمن باهظ، وللمدارة دور رئيسي في تشخيص المشكلات التنظيمية أو على الأقل تحسّر وجودها بدون تعبد دقيق لطبيعتها.

بعد أن يتعرف المدير على وجود مشكلة تنظيمية عليه أن يقرر إن كان بحاجة لمساعدة في تشخيصها ودراستها، ومن ثم التوصل إلى حل مناسب لها، وتوجد في المنظمات وخاصة الكبيرة منها وحدات متخصصة (وتسمى وحدات التنظيم والإدارة أو التنظيم والإدارة) لمساعدة الإدارة في تطوير التنظيم ودراسة مشكلاته وإيجاد وتطبيق الحلول المناسبة لها، وعندما تكون المشكلة التنظيمية كبيرة ومعقدة فقد يستحسن الاستعانة بدور الاستشارة أو المشاريين الخارجيين الذين يتميزون بخبراتهم الواسعة والتنوع. وبعد أن ينتهي المستشار التنظيمي من جمع المعلومات وتحليلها ووضع بدائل الحلول يسرر دور المدير مرة أخرى في اختيار البديل الأفضل، والمدير يجب أن

لا يتخلل عن هذا الاختيار للمستشار التنظيمي لأنه هو المسئول الأول والأخير عن سلامة التنظيم، ولا ينتهي دور المدير (والمستشار التنظيمي) عند هذا الحد بل يستمر حتى اكتمال تطبيق الحل (إعادة أو تعديل التنظيم)، وقد يتم هذا بسهولة وسرعة أو قد يتطلب وضع برنامج زمني للتطبيق ينفذ على شكل مراحل، فانشاء وحدة للحاسب الآلي قد يتم بمجرد اصدار قرار بذلك، إلا أنها لن تستطيع القيام بمهامها قبل أن تتوفر لها القوى العاملة اللازمة من خلال التعيين أو التدريب وتتحدد اجراءات عملها وعلاقاتها بالوحدات الأخرى، وتحصل على الأجهزة والمعدات اللازمة لقيامها بهذه المهام.

نكشف نتائج بحوث التنظيم وتجارب المستشارين التنظيميين عن وجود العديد من مشكلات التنظيم والتي من أهمها مايلي:

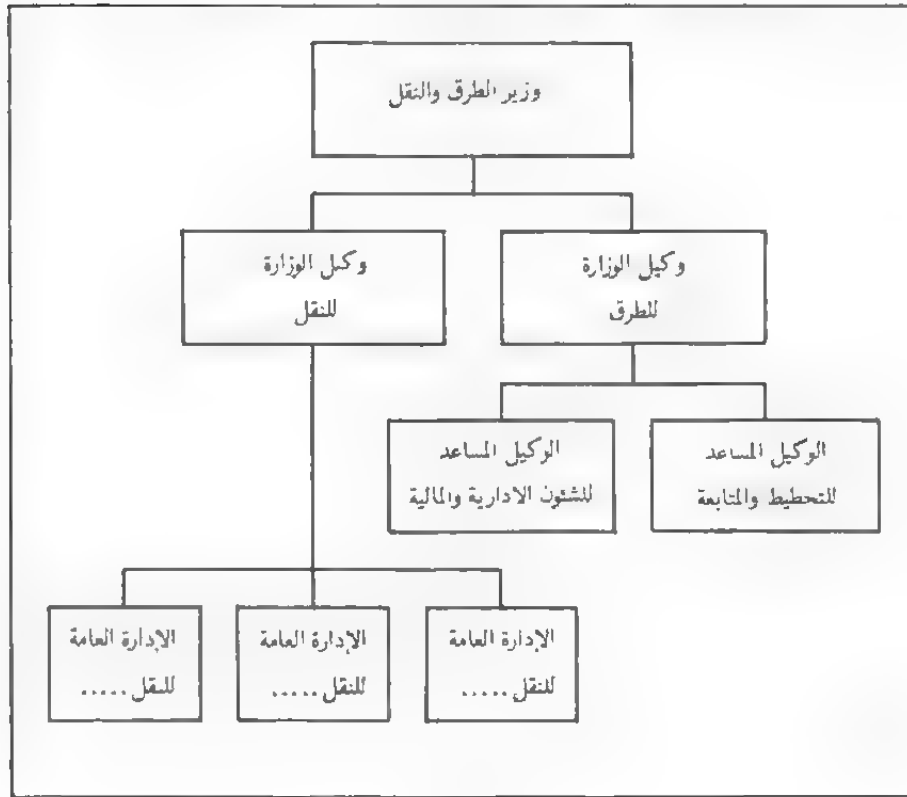
١- تعمل بعض المنظمات بدون تحديد واضح ودقيق لمهام وحداتها التنظيمية مما يؤدي إلى عدم انجاز بعض المهام أو تأخر انجازها بسبب الخلافات والتنازع حولها، وقد لاحظ الحضر (١٩٨٠) في دراسته لعينه من (٦٤) جهاز حكومي في الأردن بأن (٣٥) في المائة منها تفتقر إلى تحديد للمهام والمسؤوليات، وقد جاء ترتيب مشكلة التداخل في الاختصاصات وعدم وضوح التنظيم في المرتبة الثانية بين مشكلات التنظيم من حيث الأهمية<sup>١٠</sup>. وتنصح الإدارة بأعداد وإصدار دليل للتنظيم يتضمن على هيكلها التنظيمي ووصف لمهام وحداتها وتحديثه عند الحاجة.

٢- يؤدي ضعف التنسيق إلى الإزدواجية في تنفيذ المهام كما أنه من المحتمل أن تضيق بعض الجهود والموارد هباءً، فلو أن إدارة المياه قامت بحفر آبار لمياه الشرب بدون التنسيق مع إدارة الشبكات (في مصلحة للمياه أو بلدية) فقد يتبين عدم وجود شبكات للاستفادة من مياه هذه الآبار ولكن بعد أن تكون المنظمة قد تحملت تكلفة بدون الحصول على فائدة. وقد يشجع ضعف التنسيق الوحدات الإدارية على تحقيق أهدافها الفرعية حتى ولو كان ذلك على حساب أهداف الوحدات الأخرى وأهداف المنظمة العامة.

٣- عندما يكون الارتباط التنظيمي للوحدة غير مناسب فقد يؤثر هذا سلباً على أداء الوحدة لمهامها، وقد لاحظ عدد من الباحثين (مثل مايزر (١٩٦٧) وساندرز (١٩٧٧) أن ارتباط وحدة الحاسب الآلي بإدارة الشؤون المالية قد لا يساعد في حصول الوحدات الأخرى على خدمات الحاسب الآلي لذا نصحوا بأن يكون ارتباطها بالرئيس الأعلى للمنظمة\*\*.

### حالة دراسية قصيرة

هل تقترح تغيير الارتباط التنظيمية المبينة في الهيكل التنظيمي التالي:



## حالة دراسية قصيرة أخرى

كان مدير إدارة التخطيط والاحصاء في إحدى المؤسسات يشتكي في من كثرة مسؤولياته والمهام التي يؤديها خاصة بعد ارتباط قسم التفتيش بإدارته مما رفع عدد أقسام إدارته إلى أربعة وهي : قسم التخطيط، قسم المتابعة، قسم الاحصاء، وقسم التفتيش، وفي هذه الأثناء دخل علينا مدير إدارة أخرى في المؤسسة وخاطبه بالفعال وأصبح : «أريد أن أقول بأن تقريركم عن أوضاع إدارتي الذي قمتم بإعداده بصفتكم مفتشا أعلى في هذه المؤسسة غير موضوعي وملء بالأخطاء» ثم خرج قبل أن يسمع رد مدير التخطيط والاحصاء، كان واضحاً أن العلاقة بين المديرين قد بدأت تسوء. ومن المحتمل أيضاً أن نواجه إدارة التخطيط والاحصاء صعوبات في الحصول على المعلومات اللازمة لقيام بشاغلها الرئيسية الأخرى، أي التخطيط والمتابعة والاحصاء، فما هو السبب وراء هذه المشكلة؟

٤ - عدم لائساص المستوى الإداري للوحدة التنظيمية ('إدارة عامة، إدارة، قسم) مع حجم وأهمية مهام الوحدة، فليس من المقبول مثلاً أن يكون مستوى الوحدات المساعدة (شئون العاملين، الشؤون المالية، التنظيم والإدارة) أعلى أو حتى مساو لمستوى الوحدات التنفيذية الرئيسية، كما أن أهمية هذه الوحدات التنفيذية قد تكون متفاوتة وفقاً لأولويات أهداف المنظمة، وحجم نشاطات هذه الوحدات مما يستدعي وضعها في مستويات إدارية متفاوتة.

٥ - إذا كانت درجة اللامركزية في التنظيم عالية بدون وجود الظروف المناسبة أو العوامل المبررة لذلك، فيكون من الصعب على الإدارة المركزية السيطرة على الوحدات الفرعية والتسبب بينها، من جهة أخرى فإن للمركزية غير المناسبة تأثيرات سلبية تمثل في بقاء صنع القرارات.



٦ - عندما لا يفوض المدير فقد يتأخر إنجاز الأعمال التي بشرف عليها، وقد يصاب هو أيضا بالارهاق.

٧ - يؤدي إنشاء وحدات تنظيمية غير ضرورية إلى التصخم التنظيمي والوظيفي وبالأخص إذا كانت الإدارة من النوع الذي يسمى لبناء الامبراطوريات السبروقراطية، ووفقا لقانون باركنسون المشهور لا توجد علاقة بين حجم العمل وعدد العاملين (الوظائف) لذا تدور الشكوك حول طلبات المنظمات الحكومية أحداث وظائف جديدة على أساس الافتراض بأن ما تطلبه من وظائف يزيد بكثير على حاجتها الفعلية.

٨ - ان الاقتصاد في التنظيم مبدأ أساسي يوفر للإدارة تكاليف العمالة والمكاتب والتجهيزات الاضافية وغير الضرورية، وهناك تكاليف ونتائج ملية أخرى نتج عن اخطاء وتعقيد الاجراءات عندما تضطر الإدارة إلى اشغال الموظفين الزائدين عن الحاجة بأعمال غير ضرورية مثل تكرار مراجعة معاملة عدة مرات.

٩ - نسب الاجراءات المطلوبة والمعقدة تأخير إنجاز المعاملات وكثرة الشكاوى من خدمات المنظمة.

١٠ - يصاب الموظف بالملل إذا كانت واجبات ومسئوليات وظيفته بسيطة وروتينية ولا تتطلب استعمال سوى مهارات محدودة، ويؤدي الملل بالموظف إلى التعب والرغبة في ترك العمل، وتعالج هذه المشكلة التنظيمية بطريقتين: توسيع الوظيفة واعفاء الوظيفة، ويتم توسيع الوظيفة من خلال اضافة مهام جديدة على مهام الوظيفة الحالية يوفر لشاغل الوظيفة الفرصة لأداء مهام أكثر تنوعا مما يطرده الملل عنه إلى حد ما، وتدل تجارب بعض الشركات الخاصة في أميركا على أن توسيع الوظيفة قد يؤدي إلى خفض تكاليف الانتاج وارتفاع رضا الموظف أو العامل.

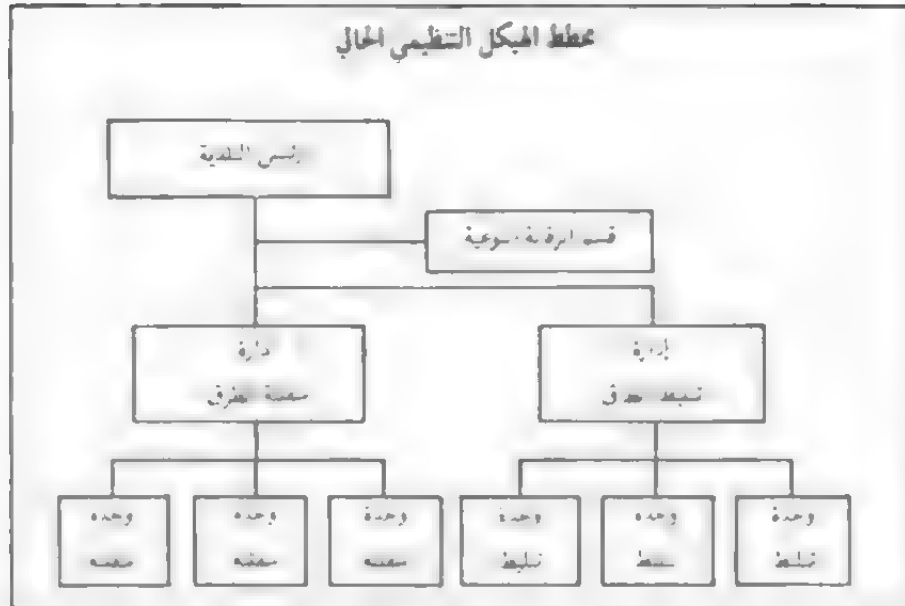
ولكن ستوحدل (١٩٧٤) خرج من مراجعته لعدد من الدراسات حول الموضوع بأن الرضا الوظيفي والانتاجية لا يتأثران بتوسيع الوظيفة الذي يقتصر تأثيره على تحسين جودة الانتاج<sup>٥٦</sup>

يختلف اعطاء الوظيفة عن توسيعها في أن المهام المضافة أكثر أهمية من المحددة للوظيفة أصلاً (أي أن التوسيع يكون عمودياً وليس أفقياً) وبدلاً من أن يقتصر عمل الموظف أو العامل على القيام بواجبات محددة يصبح مسئولاً أيضاً عن أداءه لوظيفته وبالرغم من الحماس الشديد الذي قوبلت به هذه الأفكار إلا أن النتائج الميدانية لم تؤيدها في كل الحالات، فقد وجد مبيرهاوس (١٩٧٢) أن بعض العاملين لا يرغبون في اغناء وظائفهم<sup>٥٧</sup>.

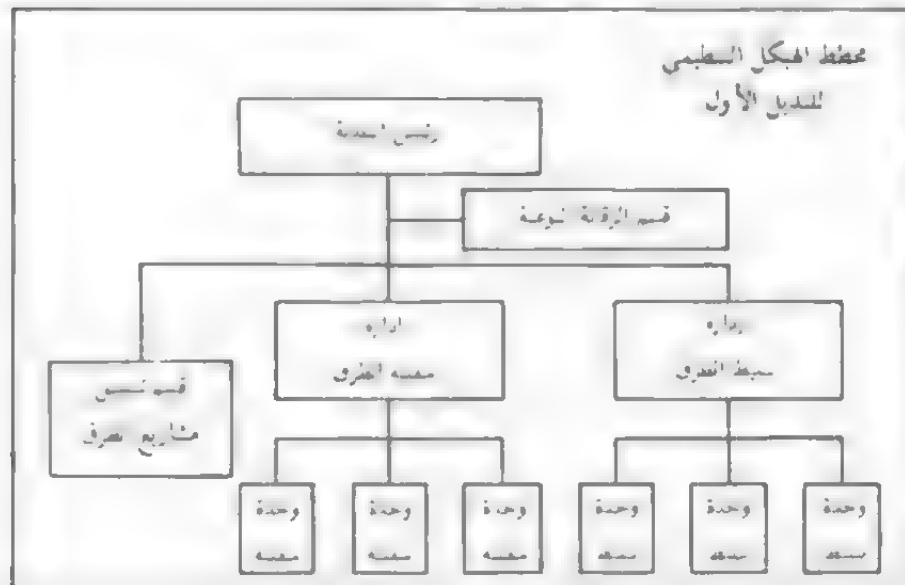
### حالة دراسية يتوقف العمل بانتظار التنظيم

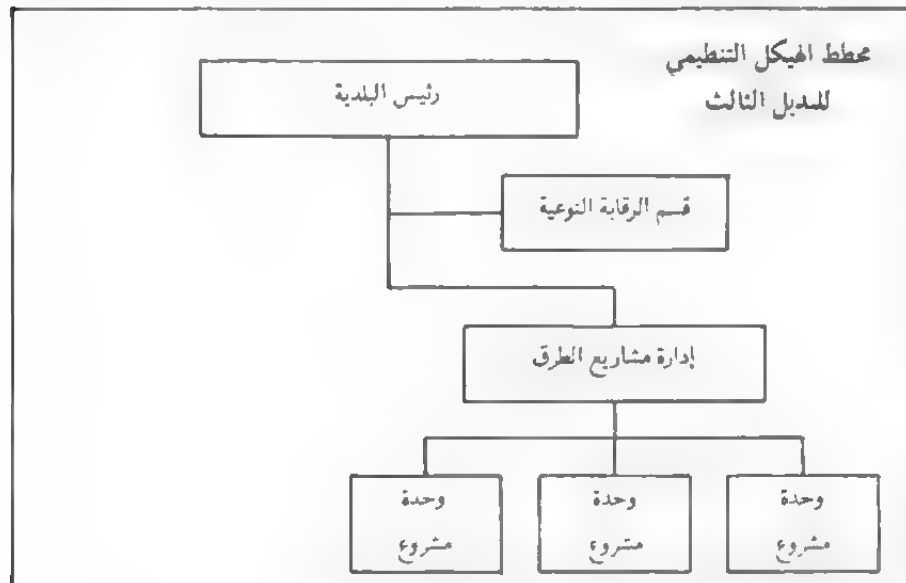
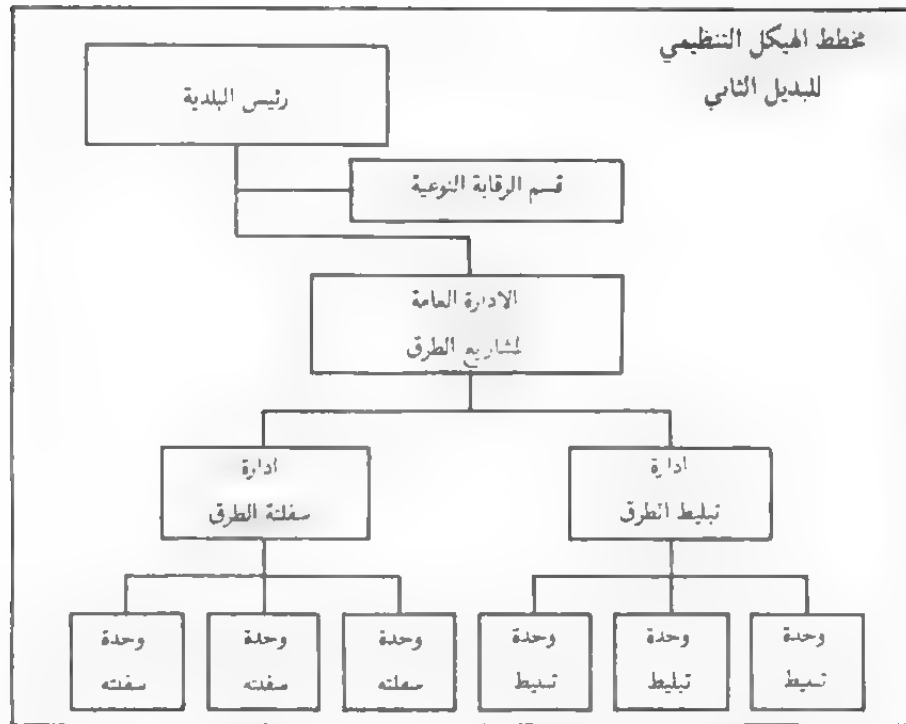
طلبت إدارة إحدى البلديات من فريق استشاري دراسة مشكلة تأخر إنجاز تخطيط وسفلة الطرق وارتفاع تكاليف مشاريع الطرق، فحسب توزيع العمل الحالي تقوم وحدات التبليط المرتبطة بإدارة تبليط الطرق (انظر المخطط التنظيمي) بتنفيذ المراحل الأساسية في مشروع الطريق بينما تقوم وحدات السفلة بعمليات كسوتها بالأسفلت بعد استلام تقارير الرقابة النوعية بنتائج فحص المراحل المنجزة.

تبين من التشخيص الأولي أن المشكلة تكمن في تأخر قيام وحدات السفلة بتنفيذ عمليات السفلة التي تختص بها والنتيجة هي إعادة تنفيذ بعض المراحل الأساسية بسبب تعرضها لعوامل الطقس.



وقد تقدم المستشارون ثلاث بدائل لإعادة التنظيم، فأي منها في رأيك هو الأفضل؟ ولماذا؟





## تمرين:

هل أنت متأكد من معلوماتك عن التنظيم . ؟

هل تتفق أم لا مع الجمل التالية ؟ ولماذا ؟

- ١ - تجري عملية التنظيم مرة واحدة وذلك عند انشاء المنظمة.
- ٢ - توجد مبادئ عالمية للتنظيم يجب الالتزام بها.
- ٣ - يتأثر التنظيم بعوامل داخلية وخارجية.
- ٤ - تبدأ عملية التنظيم بالتنسيق...
- ٥ - توجد علاقة بين حجم المنظمة والتنظيم.
- ٦ - لا توجد قاعدة عامة بخصوص نطاق الاشراف.
- ٧ - ليس من المناسب الجمع بين التخطيط والتفتيش في وحدة تنظيمية واحدة.
- ٨ - يوضع التنظيم كجزء من متطلبات اعداد الميزانية.
- ٩ - السلطة هي القوة.
- ١٠ - تعطى جميع وحدات المنظمة نفس المستوى من الأهمية على التنظيم.
- ١١ - تتخذ الادارة العليا القرارات الخاصة بتسيير العمليات اليومية.
- ١٢ - اذا كان المدير يستطيع اتخاذ القرار فلا داعي لتفويضه.
- ١٣ - يتطلب التفويض نظام رقابة فعال.
- ١٤ - تشكل اللجان للتوصل الى حلول سريعة.
- ١٥ - لا يرغب المرؤوس في المسؤولية.
- ١٦ - يزداد عدد المستويات الادارية مع توسع نطاق الاشراف.
- ١٧ - السلطة هي القدرة على اتخاذ القرارات.
- ١٨ - تختص وحدة الادارة والتنظيم بمهمة التنظيم.
- ١٩ - اللامركزية صفة جيدة في التنظيم.
- ٢٠ - يبين وصف الوظائف توزيع المهام بين الوحدات التنظيمية.

- ٢١- لا يستطيع المدير أن يضمن انجاز العمل اذا لم تكن كافة المهام والوحدات اللازمة للانجاز تحت سيطرته .
- ٢٢- تزداد الحاجة الى اللامركزية مع ازدياد حجم المنظمة .
- ٢٣- تؤثر أفكار الادارة على التنظيم .
- ٢٤- اذا كثرت أعمال المدير عليه أن يفوض .
- ٢٥- المسؤولية جماعية .
- ٢٦- اللامركزية تتطلب التنسيق .
- ٢٧- الاجراءات قواعد سلوكيه .
- ٢٨- لا تفوض حتى تتأكد من قدرة الموظف على ممارسة الصلاحيات .
- ٢٩- ان مساوىء اللجان أكثر من فوائدها .
- ٣٠- يجب أن لا يكون الهرم التنظيمي طويلا .

## الفصل الخامس

المدير وأداء وسلوك العاملين

## مقدمة :

ان من الممكن أن يصع المديرجة حيدة لشاطات الوحدة التي يشرف عليها وأن يصمم تنظيمًا ملائمًا فاء، ولكن كل هذه الجهود منتهى مدى اذا لم يعقد العاملون في الادارة الحطة ولم يلتزموا بالتنظيم، فالحفظ والتنظيم والأموال والمكانس والأجهزة والأثاث كلها ضرورية لعمل المنظمات الا أنها تبقى خاملة وغير منتجة، اذا لم يكن هناك موظفون يقومون بتحريكها وتشغيلها، فالأفراد هم الذين يضمون هذه الحطة والتنظيمات ويشتررون المكانس والأجهزة وهم الذين يقومون بعمليات الانتاج أو تقديم الخدمة، وهكذا نتحقق أهداف المنظمة، ومهما بلغت درجة المبيكة في عمليات المنظمة فإنها لن تستعني عن الأفراد، والمكانس والأدوات في المنظمة ما هي الا وسائل بيد الموظف كما أن المبيعات والحاسب الآلي هي امتداد لذاكرته وعقله، وبدون قدرات ومهارات وإبداعات الأفراد، لا تتحقق الأهداف.

تتحمل الإدارة مسئولية اجتذاب الأفراد للعمل في المنظمة، والاحتفاظ بهم عاملين نشيطين مندفعين لأداء مهام وظائفهم بكفاءة عالية، ولدى الإدارة إمكانيات ووسائل تستطيع استعمالها لهذا الغرض، ومن أهمها معاملة الإدارة للعاملين والتي لها تأثيرات هامة على سلوكهم وأدائهم، وفي هذا الفصل سنعرض لسلوك العاملين في المنظمة والعوامل المؤثرة عليه وكيف تستطيع الإدارة أن تحرك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

## سلوك وآداء الموظف:

يعرف كونييلان (١٩٧٨) السنوك بأنه نشاط يمكن ملاحظته ووصفه أو حتى قياسه<sup>١</sup>، ويعرفه كيرت ليوين (في دسر ١٩٧٦) بأنه حصينة تفاعل عوامل فردية مع



عوامل في البيئة<sup>١</sup>، وبالإمكان ملاحظة «سلوك» الموظف وهو يقوم بأداء مهام وظيفته وأنشاء تعامله مع رؤسائه وزملائه وعملاء المنظمة التي يعمل فيها، وهذا السلوك يختلف من شخص الى آخر ومن موظف الى آخر، كما أن سلوك الشخص أو الموظف نفسه قد يختلف من موقف الى آخر.

هل الاجراءات التي يتبعها الموظف في اعداد تقرير مطلوب منه هو سلوك؟ من الممكن أن تكون هذه الاجراءات نمطية، أي أنها لا تختلف كثيراً من حالة الى أخرى، ولكن الذي قد يختلف هو «الأسلوب» الذي ينفذه الموظف هذه الاجراءات. فقد يوصف بـ «الدقة» كما أن تعامله مع الزبائن قد يتندح له «موضوعيته» و «عدالته» كما قد يفتن عن الموظف بأنه «حريص» على عدم اضياع الوقت واهدار الموارد في تنفيذه لهذه الخطوات.

ومنذ ظهور نتائج تحارب هارنوك التي أكدت على كون الموظف أو العامل إنساناً ذا مشاعر وعواطف واحتياجات، ارداد الاهتمام سلوك الفرد في المنظمة وأجريت بحوث كثيرة لشرح سلوك الموظف والتعرف على العوامل التي تدفع الموظف الى سلوك معين. وتقدم هذه البحوث نتائج ثمينة للمدير الذي يريد أن يفهم بشكل أفضل سلوك مرؤوسيه والذي تدور في ذهنه أسئلة حول سلوكهم بدون اجابات قاطعة مثل:

لماذا يتغيب موظف؟

لماذا يرغب بعض الموظفين في ترك العمل والبحث عن فرص عمل أخرى؟

لماذا يعمل بعض الموظفين بجد ويتكاسل آخرون؟

لماذا تكثر خلافات بعض الموظفين مع رؤسائهم وزملائهم؟

ومن الضروري أن نحذر المدير هنا بأن المعرفة في حقل الادارة لا توفر له أكثر من احتمالات احتمالية على مثل هذه الأسئلة، فهي لا تكفي اذن لتحديد أسباب غياب أحد مرؤوسيه مثلاً لأن نتائج البحوث قد أكدت على أن دوافع واتجاهات وسلوك الأفراد

تختلف باختلافهم، كما أن الأسباب الكامنة وراء سلوكهم والطريقة التي تؤثر بها عليه معقدة، ولا يمكن التحكم أو التنويعها، ولكن هذا لا يقلل من قيمة هذه المعرفة في التوصل إلى فهم السلوك، وإن كان هذا لن يوصل المدير إلى التخلص من السلوك غير المرغوب فيه إلا أنه - أي فهم السلوك - يمكن أن يكون مفيداً جداً في التقليل منه، كما أنه يوفر أساساً متيناً لمحاولات المدير جعل مرفؤسيه ينتحون أكثر وبحودة أفضل، ويتعاونون مع زملائهم، ويستجيبون لأوامره وتوجيهاته.

إن من أول النتائج التي توصل إليها الباحثون المهتمون بسلوك الأفراد في المنظمات هو وجود نوعين من السلوك: رسمي وغير رسمي، فالسلوك الرسمي هو السلوك الذي تقره إدارة المنظمة أو تقبل به على اعتبار أنه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أما السلوك غير الرسمي فهو سلوك يمارسه الموظف لتحقيق أغراض شخصية بحتة أو أغراض مشتركة لمجموعة من الموظفين داخل المنظمة، وهذه المجموعة تشكل نظاماً غير رسمي، ولكنها تضع لأعضائها قواعد سلوكية، وقد وجد الباحثون أن أعضاء هذه الجماعات يلتزمون بهذه القواعد لأنها تخدم مصالحهم التي لا تعنفها هم المنظمة الرسمية، ولأنهم أيضا يخشون أن تقاضهم الجماعة أو «تعاقدهم» بشكل أو بآخر، هل يعني هذا أن السلوك غير الرسمي محرف ومضلل لمصالح المنظمة؟ بعض المديرين يؤمنون بأن أي سلوك يخرج على القواعد المكتوبة وعرف المنظمة لا يمكن أن تكون له نتائج إيجابية بالنسبة للمنظمة، وبالتالي فإن من واجب الإدارة أن تعمل حاهدة على القضاء على هذا السلوك ومنع حدوثه، ولكن هذه الدعوة لا تتفق مع النظرة الحديثة التي الفرد باعتباره نظاماً معقداً من القيم والحاجات والمشاعر، وأنه من الطبيعي أن ينعكس ذلك على سلوكه في المنظمة، فصحيح أن الأمر هو قضاء الموظف كل وقت الدوام في أداء مهام رسمية مكلف بها، ولكن المدير الواقعي يقلل بـ (٨٠) في المائة من وقت الدوام كسبة مقبولة - وأحياناً كهدف طموح، كما أنه يدرك بأن سيطرته على سلوك مرفؤسيه لا يمكن أن تكون تامة، وأن اندفاع الموظف وبذله الجهد

ورغسته في الاستمرار بوظيفته لا تعتمد فقط على خصائص الوظيفة، بل تتأثر أيضاً بالعديد من العوامل التي تكون ما يسمى «بيئة العمل» مثل علاقته برئيسه المباشر وزملائه العاملين والظروف الطبيعية في مكان العمل، وهكذا فقد أصبح سلوك الموظف في العمل الذي يوصف بأنه «غير رسمي» سلوكاً مشروعاً. نتيجة لتبني النظرة الحديثة للفرد وظهور أدله على إيجابية تأثير هذا السلوك على تحقيق الأهداف الرسمية، وباختصار إذا كان - افتراضاً - كل السلوك الرسمي إيجابياً فإنه ليس كل سلوك غير رسمي سلبياً، لذا فإن من الضروري التمييز بين السلوك الإيجابي وغير الإيجابي.

### السلوك الإيجابي والسلبي في الوظيفة

يقصد بالسلوك الإيجابي شكل عام مجموعة التصرفات التي ترى الإدارة ضرورة التزام الموظف بها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على تماسكها، وقد يندرج تحت هذا التعريف العام أنماط مختلفة من السلوك تختلف باختلاف المنظمات وطبيعة نشاطاتها، فمثلاً يختلف السلوك المناسب لمساحات في معاملة صحاء عن السلوك المتوقع من موظف في تعامله مع مراجعين، كما أن سلوك القاضي في عمله يجب أن يكون مختلفاً في جوانب معينة عن سلوك البائع أثناء عملية البيع.

و يصف كوبلاند (١٩٧٨) السلوك الإيجابي بأنه سلوك يقود إلى نتيجة مرغوبة ويؤدي إلى تحسن في أداء الموظف ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>٣</sup>، وعلى هذا الأساس فإنه بالإمكان التمييز بين السلوك الإيجابي وغير الإيجابي على أساس تقييم نتائج السلوك، فإذا عرفنا ما هو السلوك الإيجابي في حالة معينة، فإن من السهل معرفة السلوك السلبي والذي سيكون بمثابة نقيض السلوك الإيجابي، فإذا كان السلوك الإيجابي المقرر لحالة معينة هو دقة الانجاز والمبادرة في العمل والمخاطرة المحسوبة والموضوعية في صنع القرارات فإن الموظف الذي يفتقر أدائه إلى الدقة ويتردد في اتخاذ

القرارات، التي لا تنصف بالموضوعية، لن يعثر سلوكه الإيجابياً، وغالباً ما يكون السلوك الإيجابياً أو سلبياً مدرجة نسبية. فدرجة الذقة قد تكون عالية أو وسطاً أو منخفضة، وكذلك لتعاون والمخاطرة والرغبة في المشاركة إلا أنه من غير المقبول وصف أمانة الموظف بأنها «وسط» فهو إما أن يكون أميناً لا يرتشى ولا يختس أو لا يكون.

تختص إدارة المنظمة بتحديد وتعريف وتوضيح السلوك الإيجابي المطلوب من العاملين في المنظمة، لأنها مسؤولة عن تحقيق الأهداف ودورها يبدأ من تحديد مواصفات الأهداف المطلوب تحقيقها، حتى الوصف الدقيق لواجبات الموظف، فهي عندما تؤكد للموظف أهمية الذقة في أداء عمله من خلال التوجيهات والتعليمات وأدلة العمل التي تصدرها فإنها ترمي بذلك إلى الحصول منه على إنتاج أو خدمات بدرجة عالية من الجودة، وعندما تحت الموظف على نداء بالموضوعية والتحيزات الاجتماعية والمناخية في تعامله مع المستفيدين من خدماتها فهذا يسمى إلى إرضاء هؤلاء وكسب تأييدهم للمنظمة وأهدافها.

والإدارة بالتطبيع لا تكفي بتحديد ماهية السلوك الإيجابي فهي تصدر التعليمات وتوضح بالمكافآت وتمارس الرقابة لمنع الموظف أن السلوك بشكل إيجابي، ولكنها ليست الجهة الوحيدة التي تضع قواعد السلوك وتفرض الضغوط على الموظف فهناك مصادر أخرى للتأثير على سلوك الموظف وقد يكون تأثيرها أقوى وهي:

- المجتمع
- الجماعات التي ينتمي لها الموظف خارج المنظمة.
- الجماعات التي ينتمي لها الموظف داخل المنظمة.
- قيم واتجاهات الموظف.

وقل التطرف لدور الإدارة في التأثير على سلوك الموظف، فإن من الضروري التعرف على مجالات تأثير هذه الجهات.

## المجتمع

يدخل الفرد المنظمة حاملاً لقيم المجتمع الذي يعيش فيه، وإن كان الأفراد يحسمون في درجة اقتناعهم والتزامهم بهذه القيم ولكن يصبح القول بأن الفرد نتج بمجتمعه، فكما أن المنظمات وفقاً لنظرية الموقف تعمل في تحقيق أهدافها، وقد تروى عن التوحيد إذا لم تكن متكيفة مع سنتها كذلك فإن من الصعب جداً أن يعيش الفرد في مجتمع بدون اكتساب القيم والعادات والتقاليد السائدة فيه والسلوك موجهها، وبؤكدها (١٩٧٣) بأن المجتمع يهيئ على سلوك الفرد بطرق لا يدركها ولا يستطيع السيطرة عليها، فعملية التكيف الاجتماعي التي نعبر في نعمة قيم المجتمع تبدأ في مرحلة مسكرة من حياته، وتستمر طيلة حياته من خلال اتصالاته وتعامله مع الأفراد والجماعات والمنظمات في هذا المجتمع<sup>١</sup>.

تسود في كل مجتمع مجموعة من القيم والاتجاهات المتبعة بالعمل وأهميته ومستوى الطموح ومفهوم السلطة وغيرها من العوامل المؤثرة على طبيعة وشدة مشاركة الفرد في العمل الجماعي، ففي بعض المجتمعات يفر الأفراد من العمل ليدوى لأن المجتمع يضع الحرفيين في مكانة اجتماعية متدنية، وعدم ينتهي طموح الأفراد في مجتمع بالخضوع على وطبيعة مكتسبة مرتفعة فإن هذا الاتجاه لا يؤثر فقط على اختيارات الأفراد بل يستعدّها إلى إقرار مشاعر معينة تجاه العمل، والفرد الذي يشعر بأن مكانته في المجتمع متدنية وأن علاقاته الاجتماعية مقيدة بسبب طبيعة العمل الذي يمارسه يشعر غلباً بعدم ارتياح أو عدم رضا عن عمله، ولئن يكون مستغنياً لو أدى هذا الشعور إلى سلوك سلبي في العمل.

تعتبر الاختلافات الاجتماعية والخفارية من أهم العوامل وراء اختلافات السلوك، فمثلاً وجد ماكلياند (١٩٦٢) ارتباطاً قوياً بين مستوى طموح الأفراد، وقيم

ومعتقدات المجتمع الذي يعيش فيه، فإذا كان المحيط الاجتماعي متجعماً والآباء غير متسلطين فإن طموح الأفراد يكون عادةً عالياً\*. وتتفق هذه النتائج مع افتراضات شائعة تربط بين تحقيق التنمية والتطور في بعض الدول وبين أنماط سلوكية سائدة فيها فيقال مثلاً إنه لولا الصاعق الفرد الألماني وحده لجه العمل لما أمكن إعادة تعمير ألمانيا بعد حربي مدمرتين، كما يقال أيضاً أن الصناعة لم تكن لتردهر في بريطانيا وتنتد امراطورها وراء البحار، لولا انتاجية ودقة البريطاني، وبالطبع لا يمكن اغفال «المعجزة الاقتصادية» المستمرة في اليابان، والتي أثبت أن وجود ما يسمى بالأخلاق البروتستانتية ليس شرطاً ضرورياً لتحقيق التطور، وأن للاثراء بعض القيم الأصلية (التقليدية) تأثيراً إيجابياً على التطور في بعض الحالات.

### الجماعات الخارجية

تقتصر علاقات الفرد في المجتمع التقليدي على أفراد عائلته وقبيلته، أما في المجتمع الحديث فينتهي الفرد إلى عدد أكبر من الجماعات التي لا تشدها روابط تقليدية مثل الجمعيات المهنية والثقافية والخيرية والنوادي الاجتماعية والرياضية وغيرها من الجماعات التي تكثر عادة في المراكز السكانية الكثيرة. وتضع هذه الجماعات أو المنظمات أوصافاً لدور العضو فيها وتتوقع منه التقيد بقواعد السلوك التي تقرها، فالعضو في الجمعيات المهنية للاطباء والمستشارين الإداريين، الذي يعمل بقواعد السلوك المهني يحرم من عضويتها وقد يمنع من ممارسة المهنة.

وصنف جولدنر (١٩٥٨) الأفراد العاملين إلى «محلي» «وإقليمي»، وعرف المحلي بأنه الفرد الذي يعتبر انتماءه للمنظمة ذات أهمية أساسية، أما العالمي فيهتم بالدرجة الأولى بما يحصل عليه من مكانة وتقدير من قبل زملائه المهنيين وبالتالي فإن سلوكه يتأثر بقيمتهم وانجباياتهم<sup>٦</sup>.

## جماعات العمل

بدأ اهتمام دارسي المنظمات بجماعات العاملين وتأثيراتها على سلوك العاملين منذ نشر نتائج تجارب هاوثورن التي أظهرت اتجاه الأفراد الى تكوين الجماعات داخل المنظمات، وأن هذه الجماعات تأثيرات على سلوك أعضائها، ويمكن ملاحظة هذه الجماعات غير الرسمية في مختلف أنواع المنظمات، فهي رأى بلاو وسكوت (١٩٦٢) ظاهرة عامة<sup>٧</sup>، ويسمى العاملون من خلال تكوينها الى بلوغ أغراض مشتركة، لا يستطيعون التوصل اليها بواسطة المنظمة الرسمية، ولا تحدد عضوية هذه الجماعات بالحدود التنظيمية لوحدات أو المستويات التنظيمية فهي قد تجمع أعضاء من وحدات تنظيمية ومستويات ادارية مختلفة، وعندما تنفق الجماعة على قواعد سلوكية فإنها تتوقع من الأعضاء التقيد بها وقد أكدت ملاحظات باحثي هاوثورن، وجود هذه القواعد مثل:

- ١- يجب أن لا تنتج أكثر من غيرك.
- ٢- يجب أن لا تنتج أقل من غيرك بكثير.
- ٣- يجب أن لا تغسر المشرف (رئيسك المباشر) بأية معلومات قد تكون لها نتائج سيئة على زميل لك.
- ٤- يجب أن لا تتعالى على زملائك في الجماعات.

ولا تكون هذه القواعد عادة مدونة، كما أن الجماعات لا تمتلك سلطات رسمية لعرضها على أعضائها، الا أن لديها وسائل غير رسمية قد لا تقل تأثيراً وفعالية عن السلطات الرسمية. وتؤكد نتائج أكثر حداثة حصل عليها فيلدمان (١٩٨٤) ان لقواعد الجماعة دوراً هاماً في تحديد انتاجية الجماعة، فإدا شعرت الجماعة باهتمام الادارة بها فإنها مستقابلة ذلك موضع قواعد تساعد في زيادة الانتاج<sup>٨</sup>. ويصف بلاو (١٩٦٣) موقف الموظف الذي تتسارع ضغوط جماعة العاملين من حمة، والقواعد الرسمية المتبعة

و المنظمة من جهة أخرى، وكيف أن هذا الموظف لا يتردد في تطبيق عرف الجماعة خاصة إذا كان يحقق مافع جمهور المستفيدين من خدمات المنظمة<sup>٩</sup>. وينصح دارسو المنظمات والسلوك التنظيمي من أصحاب حركة العلاقات الإنسانية، وامتداداتها الفكرية الحديثة، المديرين بأن لا يهملوا الدور المؤثر للجماعات العاملين وامكانية الاستفادة منها في خدمة أغراض الإدارة.

## قيم واتجاهات ودوافع الموظف

إن سلوك الموظف لا يتأثر فقط بعوامل خارجية مثل المجتمع والجماعات التي ينتمي إليها، فموظف أيضا قيم واتجاهات يتمسك بها وتشكل هذا مصدرا مهما للتأثير على سلوكه، والقيم كما عرفها كوبر (١٩٨٢) هي «معتقدات تُحدد كيف يجب أن نتصرف وأهمية أهدافنا»<sup>١٠</sup> ويكتسب الفرد هذه القيم من خلال اتصالاته وتفاعلاته الاجتماعية عبر مراحل تطور شخصيته، ومع أن البعض أكثر استعدادا لتقبل تأثيرات بيئته، والتكيف سلوكيا معها، فإن لكل واحد منا، كما يؤكد ذلك بنس (١٩٧٦)، صفات ثابتة لا يقل تغييرها بسهولة<sup>١١</sup>، أو كما يعبر عن ذلك كوليبوسكي (١٩٦٥) فإن الإنسان ليس فردياً إلى حد التطرف، كما أنه ليس متكيفاً بدون حدود، فهو يجمع بين الفردية والتكيف<sup>١٢</sup>، مثلاً إذا كانت الأمانة من القيم الأساسية بالنسبة للموظف، فإنه على الأرجح لن يتصرف في الوظيفة بشكل يتناقى معها حتى لو تعرض لضغوط وقد يفضل ترك الوظيفة على التمريط بقيمه ومبادئه، وعلى أية حال فإنه من الصعب التنبؤ بسلوك الفرد لتعدد العوامل المؤثرة على أدراكه وسلوكه.

بوحده في كل منظمة موظفون نشيطون وآخرون أقل نشاطاً وقد يرجع هذا إلى الاختلافات الفردية ولكن لا يمكن اعتبار سلوك الفرد صفات ثابتة لا تتغير، فسلوك الفرد قد يختلف بدرجة ما من موقف إلى آخر، كما أنه قد يتغير مع الزمن، فقد وجد



شيرنجتون (١٩٨١) بأن الموظفين الأكثر سناً هم أقل اهتماماً بالأجور من زملائهم الأصغر سناً، وأشد إخلاصاً منهم<sup>١٣</sup>.

### الفرد والمنظمة

يشرح دارسو المنظمة والسلوك التنظيمي في كتبهم وبحوثهم مؤالاً أساسياً حول أساس توظيف الفرد، وغالباً ما تكون الاحابة التي يفتلون بها، هي أن الفرد يتوظف لكي يحصل على غرض أو أغراض ذات قيمة بالنسبة له، ولاختيار الذي يواحه الفرد هنا، هو ليس بين أن يعمل أو لا يعمل، لأنه اذا لم يعمل فسيجوع أو يتسول، كما أنه قد لا يمتلك الامكانيات اللازمة للعمل لنفسه، بدلاً من العمل لحساب غيره، ادن فالفرد في أغلب الحالات، مضطر للعمل في منظمة و يهتم كثيراً بالبقاء في الوظيفة وفي سبيل ذلك يتحمل الكثير من متاعب ومشكلات العمل فتجده ينفذ الأوامر والتعليمات التي تصدرها ادارة المنظمة بغض النظر عن رأيه الشخصي في جدواها وحكمة واضعها وأحياناً حتى اذا لم تكون منسجمة مع القيم التي يؤمن بها. يحصل الموظف مقابل عمله على أجر، ويسد هذا الأجر حاجات أساسية لديه (وبه يستطيع اشباع حاجات أخرى)، ومن البديهي أن الموظف سيتترك العمل لو توقفت المنظمة عن دفع أجره، ولو فشل هو في أداء عمله بالمستوى المطلوب، فان ادارة المنظمة ستعاقبه، وقد تستغني عن خدماته. ان أمكن ذلك. أو تتخلص منه بالنقل أو التقي.

وباختصار فان العلاقة بين الموظف والمنظمة تبادلية، يقوم الموظف بموجيها، بعمل معين، ويحصل مقابل ذلك على أجور، ولكن الفرد لا يعيش ياخبز وحده، الا اذا كان شحاً، وهذا ما لاحظته دارسو المنظمة بعد فترة قصيرة من بداية الاهتمام المنهجي بموضوع الادارة والمنظمة، فالموظف يسمى الى تحقيق حاجات أخرى من خلال توظيفه مثل: الحاجات الاجتماعية ونمية وتطور معارفه ومهاراته، ولا يجب أن يغيب عن ذهن

المدير وحيود هذه العوامل وتأثيراتها على قرار الموظف بالاستمرار في وظيفته أو تركها للبحث عن فرص أفضل.

وعادة ما تكون أهداف وإحاحات الموظف مختلفة عن أهداف المنظمة وأحياناً تتعارض معها. وهذا أمر يجب أن تتوقعه الإدارة وتقبل به كظاهرة طبيعية. فالموظف ليس مجرد عنصر في معادلة للإنتاج تضمها الإدارة، وستواجه الإدارة صعوبات جمة لو عملت على افتراض أن موظفيها - كالاتساق الآلي - مجردون من العواطف والمشاعر، وبإستطاعتها أن تشرحهم وتبرهم كما تشاء. ويدرك المدير الناجح أن من أهم وأصعب مهامه، إقناع ودفع العاملين - وليس قهرهم - على بذل قصارى جهدهم، والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة.

### الإدارة وسلوك الموظف

تمتلك الإدارة الامكانيات والوسائل للتأثير على سلوك الموظف داخل المنظمة وحتى خارجها، فبالإضافة إلى فرض شروط العمل المعتادة مثل الدوام أيام وساعات محددة، وآداء الواجبات المكثف بها وتنفيذ الأوامر، تضع الإدارة قواعد لسلوك الموظف في آداء مهام وظيفته وفي تعامله مع زملائه وعملاء المنظمة أو المستفيدين من خدماتها. ولا تكتفي الإدارة بتحديد وتوضيح السلوك المطلوب من الموظف بل تقوم أيضاً بالتأكد من التزامه بذلك من خلال الإشراف والرقابة، والموظف الذي يرغب في الاستمرار بوظيفته ويطمح إلى الترقية والحصول على مكافآت يعرف جيداً أن شيئاً من هذا لن يتحقق إذا لم يتقيد بقواعد السلوك الموضوعية.

تختلف درجة تأثير الإدارة على سلوك الموظف باختلاف الموظف والإدارة والموقف، وترتكز امكانية التأثير أساساً على سلطة الإدارة، فكلما كانت هذه السلطة واسعة

وتشمل اصدار التعليمات ومنح المكافآت وتوقيع العقوبات كلما اردادت قدرة الادارة على التأثير، أما اذا كانت سلطة الادارة محدودة أو مقيدة بنظم وتعليمات تحد من حرية الادارة في التعامل مع حالات السلوك فان قدرتها على التأثير تنقل بالمثل، وفي هذه الحالة فان احساس الموظف بقوة مركزه تجاه الادارة قد يشجعه على عدم الالتزام بقواعد السلوك، فالموظف الذي يرى أن استمراره بالوظيفة شبه مضمون لن يشعر بقلق شديد اذا تأخر عن الدوام أو تغيب عدة أيام بدون اذن واذا اقتنع بأنه سينال الترقية بالنظام حتى لو تصرف بفظاظة مع عملاء المنظمة، فانه لن يعدل عن هذا التصرف.

وتختلف درجة تقل الموظفين لسلطة الادارة وتوجيهاتها باختلافهم، فبلاحظ أن الفرد التسلسلي (الخلع) أكثر اعتماداً لتنفيذ أوامر وتوجيهات رئيسه من الفرد ذي السرعة الاستفلاية، واذا كان الأول لا يبعد ضميراً في تطبيق القاعدة «نمد ولا تافس» فان الأخير سينتأه كثيراً لو تدخلت الادارة في تفاصيل أدائه ولكن ذلك لن يدفعه الى مخالفة أوامر الادارة الموضوعية بخصوص مستوى الأداء المطلوب، وتكاد لا تخو المنظمة من واحد أو أكثر من الموظفين «المشاكسين» في نظر الادارة الذين لا يستحيون بصورة تلقائية للأوامر، وربما يفضل كثير من المديرين أن يكون مرفوسهم من الذين يمدون الأوامر بدون تردد أو مناقشة، وقد بشاطرون بارنارد (١٩٣٨) وسيمون (١٩٤٦) الرأي في قدرة الادارة على تغيير اتجاهات وسلوك الموظف لضمان قيامه بواجبات وظيفته على الوجه المطلوب<sup>١١</sup>، ولكن من الأفضل لهم أن لا يهتموا نصيحة ميدلر بأن تغيير بيئة ومواصفات الوظيفة أسهل بكثير من تغيير شخصية الموظف وعلاقته بالآخرين.

وحتى تتمكن الادارة من توجيه الموظف، الى السلوك الايجابي الذى يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وبأقل التكاليف فان عليها أولاً أن تراجع نظرتها للموظف ودوافعه وتتأكد من موضوعية افتراضاتها بخصوص ذلك، وهذا هو موضوع الجزء التالي من الفصل.

## الموظف في نظر الادارة

تكشف مراجعة الفكر الادارى والمدارس والنظريات الادارية منذ نهاية القرن الماضي وحتى وقتنا الحاضر عن حدوث تطورات كبيرة في نظرة الادارة للموظف، وبالنسبة لفردريك تايلور ومفكرى مدرسة الادارة العلمية يميل الفرد العامل بطبيعته أو سب ظروف اقتصادية الى الانتاج بمستوى أدنى مما تتيج له طاقاته الذهنية والعقلية، والادارة التي نقتصر الى نموذج للاداء الأمثل، ومعايير للتقييم تعجز عن بلوغ الكفاءة القصوى، ويكمن الحل بالنسبة لهم في ابتعاد الطريقة المثل لاداء كل وظيفة ثم وضع خيارين أمام العامل: اما أن ينتج بالمستوى الأدنى المقبول وضمن استمراره في وظيفته أو يفقد وظيفته، وتستند هذه الأفكار الى افتراض أن الفرد «اقتصادي» وأن ما يدفعه الى العمل هو ما يحصل عليه من أحر ومكافآت، لذا يكفي التلويح بها أمامه. وتهديده بحرمانه منها في نفس الوقت - لتحفيزه على العمل والتصرف كما ترغب الادارة ويعصف براون (١٩٥٩) الفرد الاقتصادي بأنه: «يستعمل عقله بالدرجة الأولى لحساب مدى الاشباع الذى يمكن أن يحصل عليه من أقل درجة من الجهد (وبالنسبة له) لا يعني الرضا الشعور بالاعتزاز بالعمل، أو تحقيق انجازات، أو الحصول على تقدير زملائه، بل يرتبط (أى الرضا) بالثبوت فقط. وهكذا فان عدم الرضا لا يبدل على الفشل في العمل أو على خسارة احترام زملائه وإنما الخوف من الجوع»<sup>١٥</sup>.

وإذا كانت نظرة وتحليل الادارة العلمية لدوافع وسلوك العاملين اقتصر على الجانب المادى أو الاقتصادي فان نموذج الموظف في أدبيات مدرسة مبادئ الادارة والبيروقراطية لم يكن مكتملاً ولا واقعياً أيضاً لأنه منبى على افتراض رشد المدير الذى يجعله يدرك ويقتنع بصحة مبادئ الادارة التى أفرزتها تجارب المديرين، وكذلك افتراض رشد الموظف الذى يحمله بتقبل وبعمل بالقرارات والتوجيهات الموضوعية للادارة الرشيدة.

و يستند نموذج الفرد «الاقتصادي» و «الراشد» - و يعتبرها البعض نموذجاً واحداً - لتركيزها على جانب واحد من شخصية الفرد وإهمالها جوانب أخرى لا تقل أهمية، ثم ظهرت نتائج تخارب هاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية لتحول الأنظار من محظنة نفوذ أو عقل الموظف إلى عواطفه ومشاعره، فدعت الإدارة إلى الاهتمام بحاجات الموظف، وإشباعها حتى ترتفع معوياته ويزداد إنتاجه، ولكن نتائج البحوث الكثيرة التي أجريت على هذا الموضوع لم تؤيد وجود ارتباط بين اهتمام الإدارة بمعويات الموظف وآدائه.

وقد كانت حصيلة تطور الفكر الإداري حول سلوك ودوافع الموظف، ظهور اتجاه حديث يرفض النماذج التقليدية للفرد لأنها تقدم شروحا غير وافية لسلوك الموظف الذي لا يحده في الواقع بتصرف دائم كعقد اقتصادي أو راشد أو اجتماعي لأن فيه كل هذه الصفات بدرجة أو بأخرى في نفس الوقت، وتعتبر النظرة الحديثة، المراد ظاهرة معقدة (كما يسميه شين، ١٩٦٥)<sup>١٦</sup> يصف فهمه والتنبؤ بسلوكه، ولكن موظف أهداف وحاجات يتدفع وراء تحقيقها (لدوافع) في المنظمة، ولا بد للمدير من إدراك هذه الحقيقة إذا أراد التعامل مع الموظف بنجاح والتأثير على سلوكه.

وحتى يستطيع المدير التأثير على سلوك مرؤوسيه، فإن عليه أولاً أن يلاحظ وتعمل هذا السلوك ليتوصل إلى فهمه وهذا ليس بالأمر اليسير، وينصح المدير بأن لا يتسرع في التوصل إلى نتائج حول سلوك مرؤوسيه، فالظواهر قد تبدو له على غير حقيقتها وذلك بعمل المشاورة المسدلة أمام إدراك كل واحد منا والتي تتكون من القيم والمعتقدات والتحيزات التي نتمسك بها ويصف بيريتان (١٩٧٣) الحياة في المجتمعات بأنها مثل المسرحية الدرامية التي يسمي كل واحد فيها إلى إخفاء دوافعه عن أنظار أو إدراك الآخرين<sup>١٧</sup>. كما يجب أن يحذر المدير من إيهام نفسه بأنه يعرف ماذا يريد مرؤوسوه

بائسديهة، وبالتالي لا توجد حاجة لتقصي حاجاتهم وتطلعاتهم، فقد لاحظ فلاورز وهيبوز (١٩٧٣) أن بعض المديرين يؤمنون بعدم وجود اختلافات بين قيم موظف وموظف آخر وهذا افتراض غير صحيح<sup>١٨</sup>، وإذا عمل المدير به فإنه قد يفاجأ بنتائج غير سارة، فالفرق بين افتراضات المدير وبين الأهداف الفعلية المرؤوسية قد يكون شاسعاً كما بينت نتائج دراسة، طلب فيها من عدد من المديرين، تحديد الأهمية النسبية لبعض ظروف العمل بالنسبة لمرؤوسيه، كما طلب من المرؤوسين أنفسهم أن يقيموا على نفس السؤال، وقد أنضج من النتائج أن أهم العوامل بالنسبة للمرؤوسين كانت أقل العوامل أهمية في تقدير المديرين.

كما وجد مردلاندر (١٩٦٥) اختلافات بين أهداف العمال وأهداف الموظفين المهنيين فالعمال يركزون على ضمان استمرارهم بالعمل وتكوين العلاقات مع أقرانهم في العمل، بينما يريد الموظفون أن تناح لهم الفرص لابرار مواهبهم<sup>١٩</sup>، ويربط شين (١٩٦٥) بين نجاح المدير وقدرته على ادراك الدوافع المختلفة لمرؤوسيه والتعامل معها بطرق مختلفة<sup>٢٠</sup>.

يود الجميع - المديرون والباحثون في السلوك التنظيمي على حد سواء - لو تكون هناك وصفة تحدد كيفية التعامل مع المرؤوسين، ولكن وبالرغم من توفر نتائج كثيرة حول أداء وسلوك الموظف، والعوامل المؤثرة فيهما، فإن مانعرفه عن السلوك الانساني وبسبب طبيعة الظاهرة نفسها لا يكفي كأساس لتحديد العوامل المسبة للسلوك، وبالتالي وضع طريقة مثل لإدارة المرؤوسين، وتقتصر الفائدة العملية من عرض نتائج البحوث هنا على توعية المدير بوجود عوامل قد تكون لها تأثيرات على السلوك مما يستوجب الاهتمام بها، ويتضمن الجزء التالي من الفصل على عرض بعض أهم النتائج التي توصل اليها الباحثون حول سلوك الموظف في المنظمات والعوامل المؤثرة فيه.

## ١- تعريف الموظف بالمنظمة

يدخل الموظف الى المنظمة حاملا اتجاهات وتوقعات محددة بخصوص وظيفته، وبيئة العمل، وطبيعة العلاقات داخلها، والأهم من ذلك هي توقعاته حول امكانية بلوغ أهدافه الشخصية وتحقيق حاجاته، ومن جهة أخرى تضع ادارة المنظمة شروطا ومتطلبات تعدد فيها مستوى الأداء والسلوك المطلوبين من الموظف، وتمنحه مقابل ذلك فوائد واميازات. وحتى تكون البداية سليمة ولايصاب الموظف بصدمة عندما يجد أن واقع العمل وظروفه في المنظمة يختلف كثيرا عن تصوراتاته فإنه من الضروري أن يحصل الموظف على معلومات كاملة ودقيقة عن الوظيفة وأنظمة وقواعد العمل وبيئة العمل في المنظمة، و يؤكد دواهي وواتح (١٩٧٤) على ضرورة قيام كل من طرفي التعاقد (ادارة المنظمة والموظف) بتوضيح توقعاته تجاه الطرف الآخر أثناء مقابلة التوظيف<sup>٢١</sup>.

و يشير فان مانين (١٩٨٠) الى حاجة الموظف الجديد الى معلومات تبين له واجباته التي يجب أن يؤديها وكيف يجب أن يتصرف، وإذا لم يزود بهذه المعلومات فإنه سيتعلم دوره من خلال اتصالاته وعلاقاته مع الموظفين الآخرين، وقد لا تكون الصورة التي يتوصل اليها الموظف صحيحة ودقيقة، لذا يجب على الادارة ورئيسه المباشر بالذات تزويده بهذه المعلومات<sup>٢٢</sup>، وقد لاحظ ترب وماريون (١٩٦٩) وجود ارتباط قوى بين الطريقة التي يتم بها ارشاد الموظف في بداية توظيفه وبين درجة رضاه عن العمل وولائه للمنظمة<sup>٢٣</sup>.

## ٢- تحديد الأهداف

لايكفي ابلاغ الموظف بطبيعة وظيفته والمهام التي سيكون عليها فمن الضروري أيضاً أن توضع أمامه أهداف محددة وواضحة، وينصح مايير وزملاؤه (١٩٦٥) بذلك لأنه سيؤدي الى تحسن ملحوظ في أداء الموظف<sup>٢٤</sup>، ويرى براين

وسوك (١٩٦٧) بأن هذا التأثير الإيجابي سيحدث حتى لو كانت الوظيفة رتيبة ومملة لأن اهتمام الموظف بعمله ميزداد<sup>٢٥</sup>، ويضيف ستيرز (١٩٧٧) أن الأهداف ترشد وتوجه أداء وسلوك الموظف نحو الاتجاه المطلوب كما أنها توفر معايير قياس فعالية وكفاءة الأداء<sup>٢٦</sup>. وتدعو طريقة الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف محددة لكافة العاملين في المنظمة وأن يشارك كل منهم في تحديد الأهداف التي سيكلف تحقيقها، ويقترح كونيلا (١٩٧٨) أن يشمل الاتفاق بين الموظف ورئيسه المباشر على تحديد كمية الإنتاج أو العمل المطلوب ومستوى الجودة ومدة الانجاز، والتكلفة<sup>٢٧</sup>.

### ٣- محتوى الوظيفة

إن أساس أي تنظيم هو تقسيم أو توزيع العمل بالصفة التي تحقق فوائد التخصص وتعدد المسؤوليات، وتنتج عن هذه العملية الوظائف التي تشمل كل واحدة منها على عدد من الواجبات والمسؤوليات، وتختلف الوظائف من حيث صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، فواجبات الوظائف المكتبية أقل صعوبة من واجبات الوظائف المهنية التخصصية كما تتفاوت الأهمية النسبية للمسؤوليات المرتبطة بها تبعاً لذلك، من جهة أخرى يختلف الموظفون في تفضيلهم، لدرجة صعوبة واجبات وأهمية مسؤوليات وظائفهم، وتعتمد درجة رضا الموظف أو عدم رضاه على مدى التطابق بين ما يفضله وما يتوفر بالعمل في محتوى الوظيفة. وعلى هذا الأساس يتوقع مايرز (١٩٦٤) أن نجد موظفين راضين عن وظائفهم الروتينية وموظفين غير راضين عن وظائفهم غير الروتينية<sup>٢٨</sup>، واستثناءً على ذلك يرى بعض الباحثين أن الطبيعة الروتينية لبعض الوظائف قد تكون سبباً لشعور شاغليها بالملل وعدم الرضا، كما تشير النتائج التي حصل عليها بلداموس (١٩٦١) إلى ارتفاع نسبة دوران العمالة بينهم<sup>٢٩</sup>.



إذا كانت روتينية الوظيفة هي السبب وراء شعور الموظف بالفجر وعدم الارتياح، فإن العلاج المناسب الذي يصفه المختصون هو «توسيع الوظيفة»، أي إضافة واجبات جديدة على الواجبات الحالية لوظيفته بحيث تصبح أكثر نوعاً وأقل رتابة، وقد أبدت نتائج عدد من البحوث التي قام مستوحدل (١٩٧٤) بمراجعتها وجود علاقة بين توسيع الوظيفة وحدث تحسن في أداء الموظف وحمدة استاحه الا أنه لم تظهر علاقة بينه وبين الرضا الوظيفي وكمية الإنتاج<sup>٣٠</sup>، من جهة أخرى فإن المشككين في حدودى توسيع الوظيفة يتساءلون: مالفايدة التي يمكن أن يجنيها موظف من زيادة مهامه الروتينية؟

أما إذا كان الموظف غير راضى عن وظيفته بسبب قلة مسؤولياته فإن علاج ذلك يكون بطريقة مختلفة تسمى «إعفاء أو اثراء الوظيفة»، وفي هذه الحالة أيضاً تضاف واجبات جديدة الى عمل الموظف ولكنها ليست في نفس مستوى أهمية واجباته الحالية اذ يجب أن تؤدي هذه الواجبات الجديدة المضافة الى تحسين أهمية الدور الى يؤديه، ويتم هذا عادة من خلال تمويل بعض واجبات رئيسه المباشر والسلطات والمسؤوليات المرتبطة بها الى الموظف.

#### ٤ - القيادة والاشراف

من الطبيعي أن يرغب المدير في معرفة مدى نجاحه كقائد ادارى والاضمان لتأثير طريقته في الاشراف تأثيراً ايجابياً لا سلبياً على أداء المرؤوسين ورضائهم عن العمل، وبالرغم من ضخامة أدبيات موضوع القيادة، فإنها لا تقدم احابات وافية على تساؤلات المديرين حول هذا الموضوع، ولكنها - بدون شك - تتضمن نتائج مهمة يستطيع المدير الاسترشاد بها، وأول نتيجة مهمة نستأهل الذكر، هي اشراف الباحثين والمهتمين بالموضوع عن نظرية سمات القيادة التي تفترض أن لقائد سمات معينة تميزه عن غيره وبدوها لا يكون

قائداً، ويدعو الاتجاه الفكرى الحديث في الموضوع الى عتبار القيادة موقعية، أى أن اختيار النمط القيادى المناسب يعتمد على عوامل في المدير نفسه وصفات مرؤوسيه وطبيعة العمل الذى يقومون به وعوامل أخرى في الموقف، فلا المدير الديمقراطية ولا المدير المتسلط يجمع في كل الحالات والمواقف. وقد أكدت ذلك النتائج التى حصل عليها مورس وريمان (١٩٥٦) <sup>٣١</sup>.

وتشير نتائج عدد من البحوث الى وجود علاقة بين نمط القيادة المناسب، وبين خصائص المجتمع والبيئة الحضارية ومرحلة التطور الاقتصادى، فقد وجد سيد وو بشاكر (١٩٦٧) أن الهود يفضلون النمط التسلفى <sup>٣٢</sup>، وفي تقرير آخر لمبيد (١٩٦٧) لاحظ أن ارتفاع المعنويات والانتاج في الهند يحدث اذا كانت القيادة تسلطية، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد كان العكس صحيحاً <sup>٣٣</sup>، ويستنتج نجاتدهي (١٩٦٧) أن النمط التسلفى أو الأسمى (أى يعامل المدير مرؤوسيه كما يعامل أبناءه) أكثر ملائمة لتداول السامية <sup>٣٤</sup>، ولكن هذا التعميم يتناقض مع نظرية القيادة الموقعية لأن الاختلافات موجودة في المجتمع الواحد وبين منظماته وحتى بين وحدات المنظمة الواحدة ومن فترة زمنية الى أخرى.

وقد يصرح بعض المديرين بأن النمط الديمقراطي للقيادة هو «الأكثر انسانية» و«الأفضل» إلا أنهم يستدركون - مبدئين أنفسهم - أنه غير قابل للتطبيق، وعندما تسألهم عن أسباب ذلك يجيبون جازمين بأن مرؤوسيهم لا يريدون تحمل المسئولية أو أنهم يفضلون المدير المتسلط، ويرى ماك كينجور (١٩٧٢) أن المرؤوسين قد يكونون فعلاً كما يصنفهم رؤساؤهم إلا أن ذلك لا يرجع لصفاتهم الذاتية المتأصلة فيهم وإنما نتيجة معاملة رؤساؤهم لهم، والمنية على افتراضات غير صحيحة يضمنها المديرون حول طبيعة ودوافع المرؤوسين <sup>٣٥</sup>.

فالمدير الذى يعامل مرؤوسيه على أنهم «كسالى» سيدفعهم الى التكاسل ، كما يلاحظ أوديبورن (١٩٨١) بأن الموظف الذى يعامل كفرد مسئول يتصرف بمسئولية<sup>٣٦</sup>، كما أنه ، وفقاً لليكرت (١٩٦٤) ، يستجيب لثقة رئيسه فيه بتحمس آدائه<sup>٣٧</sup>، وعلى هذا الأساس يمكن الاتفاق مع شيرنحتون (١٩٨١) حول وجود ارتباط بين نمط القيادة والاشراف وعامل آخر مؤثر على أداء وسلوك الموظف ، وهو قواعد الأخلاق<sup>٣٨</sup>.

## ٥ - قواعد الأخلاق (السلوك)

ان التزام أفراد المنظمة بقواعد السلوك التي تضمها صفة أساسيات من صفات المنظمة «الصحية» كما صورها كلارك (١٩٦٢) ، وأضاف أن هذا الالتزام سيجقق للمنظمة والذين مهمتهم هما : المحافظة على استقرار الوضع الحالي والنمو<sup>٣٩</sup>، ولاحظ كوبر (١٩٨٢) أن العديد من المنظمات الحكومية والشركات الخاصة والجمعيات المهنية تضع قواعد للأخلاق والسلوك تبنى مواصفات السلوك المقبول للموظف أو للمضوف<sup>٤٠</sup>، ولكن ليس من الممكن عملياً وضع قواعد لكل الحالات المحتملة ، كما أن صيغتها عادة ماتكون عامة وأحياناً غامضة مما يجعل من الصعب الاتفاق حول تفسيرها ، ومع ذلك فإن كوبر يعضنها على المواد القانونية لأن هذه تحدد السلوك الممنوع ولا تبين ما هو السلوك المقبول ، فالموظف الذى يتأخر عن موعد الدوام في أحد الأيام قد يتعرض للمحاسبة والعقاب حتى لو كان هذا الموظف يعمل ساعات إضافية بدون مقابل ، ويتوقع ستيل وجيكرز (١٩٧٧) أن يكون الموظف أكثر استعداداً لترك العمل إذا شددت قواعد السلوك على الجوانب السلبية ، وهددت بالعقوبات ، وسيؤدى الجو المشحون بالقلق والخوف الى تدهور الأداء<sup>٤١</sup> ، وتبين النتائج التى حصل عليها الحى وهولينسك (١٩٧٩) التأثيرات الإيجابية لأخلاق

العمل . فقد لاحظنا أن نسبة الغياب بين المتزمين بأخلاق العمل تقل كثيرا عن نسبتها عند غير المتزمين<sup>١٢</sup> .

في منتصف عام ١٩٨٤ أقر المجلس الوطني للجمعية الأمريكية للإدارة العامة قواعد للسلوك ودعا كافة أعضائها وأغلبهم يعملون في أجهزة حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية - إلى اتباعها ، والهدف من ذلك هو «ليس منع حدوث الغبن فقط ولكن أيضا احقاق الحق من خلال أداء الواجبات بهمة وسرعة» ، ولكن تبقى الحاجة قائمة لضمير الفرد كضابط للسلوك ، ومن بين قواعد السلوك التي يطالب أعضاء الجمعية الالتزام بها مايلي<sup>١٣</sup> :

- الصدق والأمانة .
- خدمة الجمهور باحترام واهتمام وتحاوب .
- منع تسرب المعلومات الرسمية السرية .
- رفض أى كسب شخصي يتأتى من العمل الرسمي .
- ممارسة السلطة الرسمية لخدمة المصلحة العامة .
- أداء الواجبات بكفاءة وعدالة وتجرد .
- تعضيد وتطبيق مبدأ الجدارة في التوظيف .
- ازالة كافة أشكال التمييز والتفرقة غير القانونية والاحتيايل واساءة استعمال الأموال العامة ومساعدة الموظفين الذين يتعرضون للاذى بسبب محاولاتهم تصحيح مثل هذه الأوضاع .

## ٦ - سلوك المدير

مهما تكن قواعد السلوك واضحة ومفصلة ومهما أبدى المدير من حرص على التزام مرؤوسيه بها ، فإن تأثيراتها على سلوكهم ستكون ضئيلة - ان لم تكن معدومة - اذا كان المدير نفسه لا يتقيد بها ، فليس من المعقول ، كما يؤكد ستيل

وحسبكز (١٩٧٧) أن يتوقع المدير من مرؤوسيه اتباع قواعد السلوك لابطقها هو<sup>١٥</sup>، وبشير كاتروكا هن (١٩٥٣) الى وجود دلائل كثيرة على أن المرؤوسين يتصرفون على غرار رؤوسائهم ولهم اتجاهات فكرية مشابهة لاتجاهات رؤسائهم اذ هم يعتبرون رؤساءهم نماذج أو قدوات يقتدون بها<sup>١٦</sup>، فاذا كانت القدوة سببة فانها ان لم نصب المرؤوسين بالعدوى، فقد تدفع بعضهم الى اللامبالاة في اذائه وسلوكه والنقص الآخر ان ترك العمل، وقد أظهرت التجارب التي قام بها ملحرام (١٩٧٤) أن المرء يميل الى الانصياع لأوامر أصحاب السلطة حتى لو كانت هذه الأوامر (مثل صمق شخص بشحنة كهربائية قوية) تتناقض مع قواعد السلوك والأخلاق الأساسية<sup>١٧</sup>، فاذا كان المدير لا يرفض الوساطة ويشرك مرؤوسيه في ذلك فيسكون من السهل على مرؤوسيه قبول الوساطة، ولكن حتى لو أراد المرؤوس الاعتراض على ذلك فلن يكون غالباً في موقف قوى لمنع ذلك، ولن يجني من محاولته سوى نقمة وانتقام المدير.

## ٧- تقييم الأداء

ان الفائدة من تقييم الأداء لا تقتصر فقط على توفير المعلومات للادارة عن قدرات الموظف وكفاءة أدائه لتتوصل الى قرارات بشأن استمراره في الوظيفة وترقيته وحاحته للتدريب، فالموظف أيضاً يريد التأكد من أن أداءه يقيه، وعلى أساس معايير موضوعية ومعلومات دقيقة، خاصة اذا كانت الادارة مستعتمد نتائج التقييم في وضع قراراتها بخصوص وضعه ومستقبله في المنظمة، ويعتبر لولر (١٩٧٣) قياس الأداء ضرورياً اذا أرادت الادارة ربط المكافآت بالأداء<sup>١٨</sup>، وفي دراسة قام بها روس وزاندر (١٩٥٣) تبين أن الموظفين الذين تركوا العمل كانوا يرون معايير تقييم الأداء في المنظمة التي كانوا يعملون فيها أقل عدالة منها في نظر الموظفين الذين لم يتركوا العمل<sup>١٩</sup>، وبشكك كونيلا ن

(١٩٧٨) في جدوى الطريقة التقليدية المتبعة في تقييم الأداء والتي يبلغ فيها الموظف بالتقييم مرة واحدة في السنة أو بصورة دورية مما لا يحدث التغير أو التأثير المطلوب في سلوكه بالدرجة التي يمكن أن يحدثها التقييم المستمر، أى بعد انجازه كل مهمة يكلف بها<sup>٩١</sup>، ويتفق مع هذا الرأي الجن وفينر ونايلور (١٩٧٩)<sup>٩٢</sup>، ولكن الشرط الأساسي لنجاح تقييم الأداء، كما يؤكد ماكرغور (١٩٥٧) هو أن يكون المدير مستعداً لإصدار الأحكام على أداء وسلوك مرؤوسيه والعمل بها<sup>٩٣</sup>.

## ٨- المكافآت

عندما يكافأ الموظف على أداء أو سلوك معين فإنه عادة ما يعيد هذه الأداء أو السلوك، وتستعمل الإدارة المكافآت المالية والمعنوية لتأثير على سلوك الموظفين، ففي بعض الحالات قد تكون كلمة تقدير وبناء كافية لتحفيز الموظف على اتباع سلوك إيجابي، إلا أن الأجر أو الراتب والمكافآت المالية هي من أهم الوسائل المتاحة للمدير للتأثير بواسطتها على سلوك مرؤوسيه، وتوضح أهمية الأجر أو الراتب لمعامل أو الموظف في نتائج مراجعة قام بها لولر (١٩٧١) لتسع وأربعين دراسة حيث كان ترتيبها من بين أهم ثلاثة عوامل محفزة في ثلثي الدراسات<sup>٩٤</sup>، وحتى إذا لم يكن اهتمام الموظف منصباً على الراتب فقط فإنه يكتسب أهمية إضافية لكونه وسيلة لتحقيق حاجات أخرى، ولكن تأثير الراتب والمكافآت لا يكون إيجابياً إذا لم يعثرها الموظف متناسبة مع مؤهلاته ومستوى أدائه، وفقاً لنظرية العدالة يقارن الموظف بين ما يحصل عليه من راتب ومكافآت وغير ذلك مقابل عمله وبين ما يحصل عليه موظفون آخرون يعملون بنفس الجهد ومستوى الكفاءة<sup>٩٥</sup>، وقد لاحظ فالزى واندروز (١٩٧١) أن النتيجة التي يتوصل إليها الموظف من هذه المقارنة تؤثر على مستوى دافعيته إلى حد كبير<sup>٩٦</sup>، ويضيف

ابعدان ومبهمونز (١٩٦٩) أن الموظف الذي يفتنح بأنه لا يحصل على الراتب الذي يستحقه، يشعر بالفن و يعتمد الى تقليل انتاجه أو عدم توشي الجودة في عمله<sup>٥٥</sup>، وتبين ذلك (١٩٦١) في دراسته لعينة من العمال البريطانيين أن الذين يحصلون على أجور تقل عن المستوى «العادلي» يتذمرون و يشكون و يرغبون في ترك أعمالهم<sup>٥٦</sup>، كما لاحظ جيرمان (١٩٦٨) أن الراتب الذي يحصل عليه الموظف قد يحفزه على السقاء في وظيفته بينما يبدى الموظف غير الراضى عن راتبه استعدادا أكبر لشركها<sup>٥٧</sup>. وتوفر المكافآت المالية الأخرى حافزاً أصافياً على السلوك الايجابي خاصة اذا أحسن استعمالها، ولكن شدة تأثيرها تختلف من موظف الى آخر فقد وجد تكسون وريتمان (١٩٥٦) أن المكافآت لها تأثير ايجابي على أداء الموظفين دى الدافعية المحففة للانحاز، بينما لا تؤثر كثيراً على أداء الموظفين المتذممين الذى يستمرون في العمل بهمة وبشاط حتى لو لم يحصلوا على مكافآت<sup>٥٨</sup>، وبدون استعمال مقياس جيد للأداء فإن توزيع المكافآت قد تكون له ردود فعل سلبية بين الموظفين الذين يرون أداءهم حديراً بالمكافأة ولا يحصلون عليها.

## ٩. العقوبات

يرى البعض أن استعمال العقوبات (الحوافز السلبية) أو التهديد بها يؤثر سلبيا على مشاعر وسلوك وأداء الموظف لأنها تدفعه الى أخذ موقف دفاعي - عدائي من الادارة، بينما يعتبرها آخرون وسائل فعالة لتحفيز الموظف على اتباع السلوك المرغوب أو تعديل سلوكه، و يذكر ماير (١٩٦٥) عدة مساوئ لاستعمال العقوبات مثل الاحباط والعدائية والكراهة وتصلب السلوك<sup>٥٩</sup>، كما تؤكد النتائج التى توصل اليها ماير وكاى وهرش (١٩٦٥) أن تكرار توجيه المدير اللوم والانتقاد الى الرؤوس له تأثير سلبى على أدائه فضلاً عن قيام الموظف

تعديل سلوكه فإنه يكابر وينبى للدفاع عن نفسه<sup>٦٠</sup>، أما مهربان (١٩٧٠) فيرى أن العقوبات تكون فعالة إذا ماتين للموظف السلوك المطلوب منه حتى يستطيع تهادى الأخطاء التي تعرضه للعقوبات<sup>٦١</sup>، كما وجد أورابلي وويتز (١٩٨٠) تأثيراً إيجابياً للعقوبات عندما استخدمت الإدارات الشهية أو التحريرية لتحفيز موظفين على تحسين آدائهم<sup>٦٢</sup>، على أية حال فإن هذه النتائج لا تسرر الاعتقاد الشائع بين الكثير من المديرين في أن أفضل وسيلة للتحكم في المرؤوسين وسلوكهم وآدائهم هي استعمال العقوبات أو التخويف بها، وينصح المدير بأن لا يلجأ الى العقوبات الا بعد أن يستعد كافة الوسائل الأخرى لتحفيز الموظف على اتباع السلوك الإيجابي ويفشل في ذلك.

#### ١٠- الرضا الوظيفي

لم تؤكد الحوث الكثيرة اننى أجريت على الرضا الوظيفي وآداء وانتاجية الموظف صحة الافتراض بأن الموظف الراضي هو الموظف الأكثر انتاجاً، ولكن هذا لا يمنع من الاتفاق مع وصف رامو (١٩٨٠) للموظف غير الراضي بأنه غير سعيد ويعبر عن عدم معادته بمظاهر سلوكية مثل التغيب<sup>٦٣</sup>، وقد أشار فروم (١٩٦٤) الى نتائج عدة بحوث تؤيد ذلك<sup>٦٤</sup>، كما وجد فورنيت وديستفانو وبرابر (١٩٦٨) وكذلك روس وزاندر (١٩٥٧) ارتباطاً بين انخفاض الرضا الوظيفي والتسرب من العمل<sup>٦٥</sup>.

وينصح واترز وروش (١٩٧٩) المدير بأن يعير اهتماماً خاصاً للموظف الذى يتكرر تأخره وغيابه عن الدوام، فالاحتمال كبير بأن خطوته التالية ستكون ترك الوظيفة، وإذا أراد المدير الاحتفاظ بالموظف فعليه أن لا يتأخر في التعرف على أسباب عدم رضائه ويحاول معالجتها<sup>٦٦</sup>.



## ١١ - التدريب:

ان أحد أهداف التدريب المعروفة هو تغيير سلوك الموظف، ويرى كوثيلان (١٩٧٨) أن التدريب ينجح في تحقيق أهدافه اذا توفرت الظروف الملائمة لذلك ولكنه يصح المدير بأن لا يفكر في التدريب كوسيلة لتعديل السلوك الا بعد أن يجرب كافة الوسائل الأخرى<sup>٦٧</sup>، وقد يكون من السهل نسبياً تزويد الموظف بمعلومات ومهارات جديدة، الا أن تغيير اتجاهاته وسلوكه يعتبر من أصعب أهداف التدريب، كما يجب أن تكون بيئة العمل مساعدة على التغيير فقبل أن يبعث المدير مرفوضيه للتدريب على العلاقات الانسانية يجب أن يكون مقتنعاً بجوداها ومستعداً لتطبيق أفكارها بعد عودتهم من التدريب.

## اقتراحات للتطبيق

- استناداً الى نتائج مراجعة مصادر السلوك التنظيمي التي تمت في هذا الفصل، فإن بالامكان اقتراح منهجية عملية لدور الادارة في التأثير على سلوك العاملين، وتشتمل هذه المنهجية على ثلاثة عناصر رئيسية هي:
- نظرة الادارة للموظف والتي تتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يجب أن يقتنع المدير بصحتها ويعتمدها كأساس لقراراته بخصوص العاملين.
  - كيفية تحليل وفهم سلوك العاملين.
  - اجراءات التأثير على سلوك العاملين.

## نظرة الادارة للموظف

قبل أن تفكر الادارة بالوسائل المناسبة لتعزيز أو تغيير سلوك العاملين، عليها أن تسأل نفسها، ان كانت نظرتها للعاملين موضوعية وواقعية أم لا؟ والمطلوب من المدير

أن يضع جانباً تحيزاته الشخصية حول طبيعة الرؤوس وكيفية التعامل معهم و يتبنى الاتجاهات التالية:

- ١ - للموظف أهداف وحاجات يريد تحقيقها من خلال عمله في المنظمة.
- ٢ - لا يوجد نموذج مبسط لتحليل وفهم سلوك الموظف.
- ٣ - لا توجد تعميمات أو افتراضات تتعلق بسلوك ودوافع العاملين تنطبق على الجميع وفي كافة الحالات.
- ٤ - أن تعبير محتوى وظروف الوظيفة أسهل بكثير من تغيير اتجاهات وسلوك الموظفين.
- ٥ - أن مجال تأثير الإدارة على سلوك الموظفين محدود.

### تحليل وفهم السلوك

وهنا يصبح المدير بأن يصنع قراراته بخصوص سلوك الموظفين على أساس علمي من خلال ملاحظة وجمع وتحليل البيانات عن السلوك، وبالنسبة للكثير من المديرين يتطلب هذا التخلي عن الطرق المختصرة لفهم السلوك التي لا تقود الى نتائج وقرارات صحيحة.

### اجراءات التأثير على السلوك

وتعكس هذه الاجراءات نتائج البحوث والأفكار التي تلقى قبولا واسعا من قبل المختصين وهي:

- ١ - توفير معلومات كاملة عن المنظمة والوظيفة وشروط التوظيف للراغبين بالعمل في المنظمة.
- ٢ - ارشاد وتوجيه الموظف الجديد ووضع أهداف محددة لأدائه.
- ٣ - اجراء التعديلات المناسبة على محتوى الوظائف لجعلها أقل رتابة، أو زيادة واجبات ومسئوليات الوظائف لتكون أكثر ملاءمة لحاجات الموظفين، بشرط أن لا يقلل ذلك من الفعالية والكفاءة.

- ٤ - ان مشاركة الرؤوسيين في وضع القرارات مفيدة عندما تكون ممكنة وماسبة.
- ٥ - وضع قواعد واضحة لسلوك العاملين وصورة الترام الادارة الصارم بتطبيقها على نفسها أولا - أى أن يكون سلوكها قدوة لغيرها.
- ٦ - تقييم الأداء على أساس معايير واضحة ودقيقة واعلام الموظف بنتائج ذلك.
- ٧ - منح رواتب وأجور عادلة ومنح مكافآت لمستحقها.
- ٨ - استعمال العقوبات كحل أخير لتعديل السلوك.
- ٩ - قياس رضا الموظف وتحديد أسباب انخفاض ادااه ومعالجتها.
- ١٠ - محاولة تغيير السلوك من خلال التدريب.

### حالة دراسية

#### يوم حافل في تاريخ مركز البحوث

بدأ وكان السبت الموافق ٢٥/٤/١٤٠٥ هـ سيكون يوم عمل اعتيادي لا يختلف عن غيره بالنسبة للعاملين في مركز البحوث، ولم يكن أحد منهم يتوقع أن تنطور أحداث ذلك السبت وتنازم الأمور، ربما لأنهم كانوا وسط الأحداث التي كانت تعصف بمركز البحوث، فلم يكن باستطاعتهم تقييم أهميتها ونتائجها بتحرده، والأمر، لأكد هو أن لأحداث السبت خلفية تمتد عبر سنوات الى الوراء من تاريخ المركز.

كان قرار استحداث المركز مبنياً على تقديرات صحيحة لحاجة العمل، وكان من المتوقع أن يكون له دور فعال في المساهمة بتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن ومنذ بداية انشائه واجه المركز صعوبات كثيرة أوجها - وربما أهمها - توميف عدد كوف من الساحطين لبقاء بنشاطات المركز لذا فقد اضطرت ادارة المركز الى تعيين باحثين مستدنيين، واستبحة هي ضعف منهجية البحوث التي تم ابحارها، مما حد من انتشارها والاستفادة منها. وسط هذا الجو المشع بالاحباط جاء تعيين الدكتور سميح مديراً

للمركز ليحیی الآمال و یبعث التفاؤل فی نفوس العاملين فی المركز، ولكن سرعان ما تبدد ذلك، ونسب أنه الیوم أشبه بالبارحة، وذهب البعض الی أبعد من ذلك، وهم یرددون «حاه لیکحها....» وعندما تسألهم عن السبب ینیبوک - بحرة - أنه قد یكون الذی سبقوه فی الادارة أقل تأهیلا أو أقل کفاءة، الا أنه لا یمکن القول بأن طریقتهم فی الادارة وعلاقتهم مع الباحثین كانت غیر واضحة ومزاجیه، والحق یقال أن الدكتور سمیح رجل طموح وناحح فی نظر الکثیرین والدلیل علی ذلك هو ووصوه الی منصبه الخافی وهو الذی لم یحیی علی وجوده بانؤسة سوى فترة قصیره، ولم یسق له أن شغل وظیفه اداریه، وما لاصافة الی ذلك فقد اختیر عضو فی عدة لجان وهیئة تحریر دوریه متخصصه، ودارت اشاعه بأنه سیرقی قریبا الی منصب مرموق.

بعد فترة قصیره من تسلم الدكتور سمیح مهام ومسئولیات وظیفته تم تعین الدكتور غضبان فی وظیفه «باحث أقدم» فی المركز، فی بادئ الأمر عمل الاثنان سویه بقدر کبیر من التفاهم والتعاون، ولكن سرعان ما تعكر صفو العلاقة بینهما، وقد عزا الدكتور غضبان ذلك الی محاولة رئیسه تحقیق مصالحه بأی وسیله، فهو یشوق من الآخرین أن یسحبوهم بأنهم یأتی هو لیمض اسمهم علی تقارير بحوثهم بدون أن یدل ای جهد فی الاعداد، و یؤید السید عودة دعوی الدكتور غضبان بحماس واضح وهو یحکي أنه لم یتسک من الاستمرار بالعمل فی المركز بعد أن انتحل المذیر صفة المشرف علی بحث قام باعداده وحده، و بشیر مؤكدا کلامه بأن عدد الباحثین فی المركز قد انخفض بنسبة (٥٠٪) منذ بداية عهد الدكتور سمیح بإدارة المركز.

کان مقرا أن یدأ اجتماع العاملين فی مرکز البحوث لمناقشة انجازات الادارة فی التاسعة صباحا من یوم السبت، وبالفعل فقد بدأ الاجتماع فی موعده، ولم یتأجل کما فی مرات سابقه، وحضره مذیر المركز والدكتور غضبان والباحثون: سلیمان وأحمد وعمداه وایراهم وسعید، بدأ المذیر الاجتماع بامتعاض خطة المركز للسنة الخالیة، ومراحل الانجاز التی بلغت مشاریع البحوث فی الخطة، والخلاصة هی أن غالبية

البحوث . باستثناء بحثين مكثف بهما الدكتور غضبان . لا تزال مجرد أفكار ومفروض  
أما التي وصلت مرحلة جمع البيانات فقد تعثرت .

عندما طلب المدير من الحاضرين ابداء آرائهم واقتراحاتهم حول كيفية حل  
المشكلات التي تواجه المركز، صاد الصمت وكان كل واحد منهم يفعل أن يتحدث  
غيره، ولانفاد الموقف طرح سليمان المشكلات المعروفة حول صعوبة عمل البحوث،  
وقلة تفهم الآخرين هذا العمل، بعد أن انتهى من كلامه شكرهم المدير وانفض  
الاجتماع .

بعد حوالي خمس دقائق دخل سليمان و ابراهيم وسعيد مكتب الدكتور غضبان،  
وسأله ابراهيم مستكياً من أنه - وبعد أربع سواب من العمل في المركز - لا يأمل في  
الترقية، والسبب هو: أن محل اجارته لا يزال فارغاً الا من عبارة «مشارك في بحوث  
فيد الانجاز»، انسرى له سليمان منتقدا صمته أثناء الاجتماع، فرد عليه ابراهيم  
متسائلا عن الفائدة التي كان يجنيها من ذلك وهل أن المدير غير مدرك لهذا الوضع  
الذي لن يتغير، مادام المدير لا يريد اعصاب انشاكين في لبحوث من خارج المركز.  
والذين هم السبب الرئيسي وراء تأخر انجاز البحوث لعدم تفرغهم .

بعد خروج ابراهيم ورملائه من مكتب الدكتور غضبان تقليل اتصال مدير الادارة  
ب ابراهيم وسأله عن موضوع النقاش الذي كان يحدث في مكتب غضبان فأحاطه ابراهيم  
بكل صدق وأمانة، وعندما التقى مدير الادارة بالدكتور غضبان قبل نهاية الدوام عانته  
على السماح للموظفين باستعمال مكنته كمنتدى للنقاش، وتمحب من صمتهم أثناء  
اجتماع الصباح . وقال أن يعادر المدير مكتبه قام بتحرير مذكرة داخلية الى المدير العام  
يوصي فيها بتوجيه عقوبة اللوم الى الدكتور غضبان وللأسباب التالية :

- تحريض الموظفين على التمرد على الادارة والاخلال بسير العمل .
- عدم تعاونه مع الادارة .
- عدم رغبته بالاستمرار في وظيفته بالمركز .

## أسئلة للمناقشة:

- ١ - مارأيك بطريقة الدكتور سميح في الإدارة؟
- ٢ - كيف كان - في تصورك - رد فعل الدكتور غضبان عند استلامه قرار العقوبة؟
- ٣ - ماهي التأثيرات المحتملة لهذا الحدث على العاملين في المركز؟

## الفصل السادس

المدير قائد ادارى

## مقدمة :

عندما يقرأ مدير عن القيادة الاداريين، فقد يسأل نفسه : هل أنا قائد ادارى ؟ وهل تتوفر في صفات القائد الادارى الساجح ؟ وربما يكون الكثير من المديرين راضين عن مواهبهم القيادية ولكن ليس كل مدير قائداً ادارياً ناضجاً، وان كان على كل مدير أن يطمح الى أن يكون قائداً ناضجاً. ماهى القيادة الادارية ؟ وكيف يتأكد المدير من قيامه بدوره كقائد ؟ وماهى النتائج المطلوب من تحقيقها ؟ هذه هى بعض الأسئلة حول القيادة الادارية التى ستحاول الاجابة عليها في هذا الفصل.

## القيادة الادارية

إن الاهتمام بموضوع القيادة قديم ولكن الدراسة المنهجية لموضوع القيادة لم تبدأ الا حديثاً نسبياً، فمضت نصف قرن تقريباً وحتى الآن تم نشر عدد كبير من الحوث والكتيبات والمقالات في الموضوع، وخلال هذه الفترة أيضاً تطورت المعرفة حول مفهوم القيادة الادارية والممارسات العملية للقيادة الاداريين بصورة كبيرة، فقد كانت الفكرة أو النظرية السائدة في أول الأمر هى أن القائد شخص فذ يمتلك صفات معينة تميزه عن التابعين أو الرؤوسين، وقد سميت هذه النظرية بنظرية سمات القيادة، ثم اقتنع الكثير من الباحثين في الموضوع بعد ذلك بأن القيادة اسلوب يتبناه القائد في تعامله مع مرفوضيه في اطار انجاز أعمال مشتركة، وقد تركز اهتمامهم على ابتعاد الأسلوب الأمثل للقيادة الذى يتضمن انجاز العمل وارضاء الرؤوسين، ثم برز اتجاه مختلف في دراسات القيادة يدعو الى اعتبار القيادة مرتبطة بعوامل وظروف الموقف، وبما أن ظروف الموقف قد تختلف من حالة الى أخرى فان أسلوب القيادة يجب ان يتغير ليكون ملائماً للظروف.



اذن لا يوجد أسلوب قيادي أمثل، وضمن هذا الإطار الفكرى أعدت بحوث كثيرة وتم التوصل الى نتائج مفيدة حول الموضوع كما وضعت نماذج فكرية تشرح القيادة الادارية من وجهة نظر موقفية، وقل ان نستخلص من هذه البحوث النقاط التى يمكن أن يستفيد منها المدير في سعيه الى أن يكون قائدا ناجحا. من المفيد أن نستعرض أولا الأفكار والنظريات الرئيسية في هذا الموضوع.

## القيادة سمات

لوسالت عددا من زملائك عن أسباب اختيارهم لمديرين معينين كقادة ناجحين، فانيك ستسمع اجابات مختلفة الا أنها على الأغلب ستضمن اشارات الى صفات أو قدرات يمتلكها هؤلاء المدبرون، فقد يرى أحدهم أن السر وراء ذلك يكمن في شخصيته القوية، وقد يعتقد آخرون أن مقدرة المدير في الاتصال دور كبير في ذلك، وقد يعد ثالث مجموعة من الصفات الشخصية الأخرى مثل الذكاء والذهاء والخزم التى تجعل - برأيه - من هذا المدير قائدا ناجحا، وتربط هذه الاحابات أو الآراء بين المقدرة أو الموهبة القيادية وبين سمات معينة. فالفرد أو المدير لا يكون قائدا إلا اذا امتلك هذه السمات، وهذا السمات غالبا ما تكون ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من خلال تدريب مثلا.

اشار ستوجل (١٩٧٤) الى أن هذه الأفكار كانت السائدة بين الباحثين في موضوع القيادة حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وكان هدفهم التوصل الى تحديد سمات القيادة، ومتى ما عرفت هذه السمات فيكون من السهل اختيار الأفراد لشغل المناصب القيادية، وبالرغم من أن نتائج هذه البحوث لم تنفق حول سمات معينة الا أنها تشير الى أهمية بعض السمات في القائد مثل الذكاء والمبادرة والعزم والثقة بالنفس والحبوية وتحمل المسؤولية الا أن هذه السمات لا تضمن لصاحبها النجاح في القيادة ولكنها تمثل عناصر أو مقومات القدرة على تسيير العمل والوصول الى الأهداف، فالمدير

الذى يستطيع أن يبرهن عملياً لمؤوسيه على أنه قادر على إدارة وتنظيم النشاطات وتوفير الموارد اللازمة والمساهمة بفعالية في أداء المهام، هو المدير الذى يعتبر نجاحاً، كما اعتبرت الصفات التى يمتلكها ولها دور في تنمية وظهور هذه القدرة صفات قيادية<sup>١</sup>. و يعارض كريس (١٩٦٢) فكرة سمات القيادة، فهو يلاحظ أن البحوث في موضوع سمات القيادة لم تؤدي إلى التعرف على مجموعة متجانسة من السمات، وأن السمات التى أبدت نتائج البحوث وجودها، ما هى سوى سمات عامة، وهى وإن كانت مساعدة في ظهور المقدرة القيادية إلا أنها لا تضمن لمن يمتلكها النجاح في القيادة<sup>٢</sup>. أما بحث (١٩٦١) فيرى أن الدراسات التى أجريت على هذه النظرية وعبر نصف قرن من الزمن لم تثبت وجود صفة واحدة تميز القائد عن غيره<sup>٣</sup>، وتؤكد النتائج التى حصل عليها بالمر (١٩٧٤) عدم وجود ارتباط بين نجاح المدير حسب تقييم مؤوسيه، وامتلاكه سمات معينة<sup>٤</sup>، ويستخلص من هذه النتائج أن القيادة ليست مجرد سمات يحصل عليها القائد بالوراثة، أو يكتسبها خلال مراحل نموه وتطور شخصيته، لذا فقد انصرف عنها الباحثون واتجهوا إلى البحث عن تفسيرات أفضل لمفهوم القيادة.

### القيادة أسلوب: بحوث جامعة متشغن

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأ في جامعة متشغن في الولايات المتحدة الأمريكية برنامج بحوث يهدف إلى تحديد العوامل الإدارية التى تميز الوحدات الإدارية الناجحة، أو الأقل نجاحاً في تحقيق أهدافها، وقد طهر نتيجة هذه البحوث التى استمرت حتى السبعينات أن نجاح القائد يرتبط بخمسة عوامل هي:

- ١- قيام القائد بتوضيح دوره للجماعة التى يقودها، فهو ليس مجرد عضو مثل البقية، مما يستدعى أن يبين للعاملين تحت إشرافه ماهية دوره والمهام التى يختص بها، ويساعد هذا كثيراً في توضيح المهام المطلوب منهم القيام بها.

٢- اهتمام المدير لقائد مرؤوسيه بالدرجة الأولى، وهذا يعنى أن المدير يعتبر مرؤوسيه مشراً مثله لهم حاجات وأحاسيس وليسوا مجرد أدوات، وأن يشمرهم بذلك خلال تعامله معهم، فهو حريص على مساعدتهم والاهتمام بشؤونهم وتحقيق مصالحهم الوظيفية، ولكن هذا لا يتم على حساب إحراز العمل الرسمى وتحقيق المستويات المطلوبة من الإنتاج والسوعية، وهذا المدير القائد يختلف عن المدير الأقل فعالية، الذى ينصب اهتمامه على أمور العمل والإنتاج ويعتبر كل شيء آخر أمراً ثانوياً، لذا فهو أقل أكثرثاً بمشاعر مرؤوسيه ولا يرى ضرورة تلبية حاجاتهم.

٣- ممارس المدير أو القائد الناحج أسلوباً معيناً في الإشراف، فهو يكتفى بتحديد وشرح واجبات ومسئوليات مرؤوسيه وتعيين على مسئوليتهم حولها ثم يترك لهم مجالاً واسعاً من التصرف لأداء هذه الواجبات بدون تدخل منه، فما دام العمل يسير بدون انقطاع أو توقف ومادام الأداء عند المستوى المطلوب فإن هذا المدير لا يرى حاجة لتدخله في كيفية قيام موظفيه بأداء واجباتهم، وهذا هو أسلوب إشراف المدير الذى يهتم بأحوال مرؤوسيه بالدرجة الأولى، أما المدير الذى يهتم بالإنتاج قبل أى شيء آخر فينتهج أسلوباً مغايراً في الإشراف على مرؤوسيه، فهو حريص على تحديد واجبات مرؤوسيه بشكل دقيق ومفصل، وبطلبهم بالالتزام بها وباتساع إجراءات العمل المحددة، وهو مقتنع بأن ذلك شرط ضرورى لإنجاز العمل.

وجد باحثون متفقين أن المدير من الطراز الأول، أى الذى يهتم بالمرؤوسين، يساعد مرؤوسيه ويحثهم على التعلم من أخطائهم وتحسين أدائهم، بينما المدير من الطراز الثانى، أى الذى يهتم بالعمل والإنتاج، يكثر من استعمال العقوبات كوسيلة لتصحيح أخطاء المرؤوسين، وبينما يهتم الأول بإيجاد التعاون والتعاظم بين مرؤوسيه، فلم يعد الثانى اهتماماً بذلك، كما لاحظ الباحثون أن الأول

لا يتخذ قراراً الا بعد أن يناقش الموضوع مع مرؤوسيه وقد يتيح لهم فرصة المشاركة في وضعه، أما الثاني فينفرد في اتخاذ القرارات ويفرض تنفيذها على مرؤوسيه، ويختلف النوعان من المديرين أيضاً في أن الأول يضع ثقته في قدرات مرؤوسيه، ولا يشك في حسن نواياهم واستعدادهم للعمل وبذل الجهد لذا فان مرؤوسيه يقابلون ذلك بوضع ثقتهم فيه ولا يسيبون له متاعب كثيرة، أما الثاني فلا يثق كثيراً بنوايا وقدرات مرؤوسيه، وتكون رقابته عليهم دقيقة وصارمة ليتأكد من عدم احرامهم عن الأوامر والاجراءات، وبسبب ذلك يكثر حدوث الخلافات بينه وبين مرؤوسيه، وهو يؤمن بأن الأسلوب الأمثل لحمل مرؤوسيه على طاعة الأوامر وأداء واجباتهم المكثفين بها، هو من خلال الضغط عليهم واحبارهم على ذلك، أما الأول فلا يستعمل الضغط الا بالقدر المناسب.

٤ - يهتم المدير القائد بحلق جو عمل يسوده الوثام والتعاون والتعاضد على افتراض أن تماسك جماعة المرؤوسين والانسجام فيما بينهم يساعدان في انجاز المهام بكفاءة عالية، فالناتجيات الايجابية للجماعة على سلوك وأداء أعضائها من المرؤوسين، تكون أقوى اذا كانت الجماعة متماسكة، و يتلخص دور المدير هنا في توفير شروط الانسجام بين المرؤوسين ودفعهم الى تبني الأهداف الرسمية لوحدة التنظيمية.

٥ - أخيراً فان للقائد رئيساً يمارس نوعاً من الاشراف عليه و يتأثر أسلوب القائد نفسه، وأداة القيادي بطبيعة هذا الاشراف، فاذا كان هذا الاشراف يضع قيوداً على المدير القائد واختياراته الى حد كبير، فان احتمال نجاحه في دوره القيادي سيقبل حتماً.

بالإضافة الى هذه النتائج المهمة توصل باحثو جامعة متشغن الى أن رفع معنويات العاملين ليس شرطاً ضرورياً أو كافياً لزيادة انتاجيتهم، فقد ترتفع المعنويات ويزداد الانتاج أو ربما ينخفض.

## القيادة أسلوب : بحوث جامعة أوهايو

كان الهدف من بحوث القيادة التي أجريت في جامعة أوهايو التوصل إلى فهم ظاهرة "القيادة" وتحرى تأثيرات أساليب القيادة المختلفة على أداء ورضاء المرؤوسين، ومن حصيلة هذه البحوث وضع نموذج لوصف أسلوب القيادة يتكون من عنصرين أو امتدادين هما: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالنتيجة. ويكون عنصر «الاهتمام بالعاملين» عالياً نسبياً إذا اتصفت العلاقة بين المدير ومرؤوسيه بالثقة المتبادلة وأدى المدير اهتماماً حقيقياً بحاجات مرؤوسيه، وأشركهم في وضع القرارات وشجعهم على ابتداء آرائهم وفتح قنوات الاتصال بينه وبينهم، ونتيجة ذلك تكون الرابطة بين المدير ومرؤوسيه قوية، أما «الاهتمام بالنتيجة» فيكون عالياً نسبياً إذا حرص المدير بالدرجة الأولى على تنظيم العمل، وإيجاد التنسيق بين مرؤوسيه، فهو عادة ما يكون منهمكاً بإصدار الأوامر والتعليمات ومراقبة أداء مرؤوسيه للتأكد من قيامهم بالواجبات المطلوبة منهم، ويغيب اهتمامه وتفكيره، وبالتالي قراراته وسلوكه على كيفية إنجاز مهام الوحدة التنظيمية التي يرأسها.

وقد تبين من نتائج البحوث أن هناك ثلاث شروط أو عناصر يجب أن تتحقق حتى ينجح القائد في أداء دوره وهي:

- أن يتعامل القائد مع المرؤوسين بأسلوب يرضون به، وفي هذه الحالة فقط سيضمن استمرار ولائهم ويقلل من احتمال تركهم العمل.
- أن يعمل القائد على انحاز المهام التي تختص بها وحدته التنظيمية وهذا يتطلب منه أن ينظم العمل، أي يحدد الأهداف ويوزع الواجبات والمسئوليات ويراقب الخ.
- أن يشعر العاملون الذين يشرف عليهم القائد بالارتياح من حوال العمل وهذا يتحقق عندما لا تحدث الخلافات بين العاملين إلا نادراً.

و يتضح من هذا أن المدير لا يستطيع إهمال المتطلبات التنظيمية لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام، كما أن جو العمل لن يكون مساعداً على تحقيق الأهداف إذا هو لم يهتم باحتياجات ومشاعر العاملين، وقد وجد الباحثون ارتباطاً وثيقاً بين أسلوب القيادة، وبين شكاوى العاملين ودوران العمالة، فعندما يجمع أسلوب القيادة بين اهتمام عال بالعاملين واهتمام منخفض بالتنظيم فإن الشكاوى ودوران العمالة ينخفضان، أما إذا كان الاهتمام بالعاملين قليلاً فإن الظاهرتين تزدادان بعض النظر عن درجة اهتمامه بالتنظيم، وإذا أراد المدير أن يهتم بدرجة أكبر بالتنظيم فإن بإمكانه القيام بذلك بدون أحداث تأثيرات سببية على العاملين، بشرط أن يزداد اهتمامه بالعاملين في نفس الوقت، والقائد الذي يتصف أسلوبه القيادي بدرجة عالية من الاهتمام بالعاملين يستطيع أن يريد من اهتمامه بتنظيم أمور العمل، بتكلفة بسيطة يمكن تحملها وهي ارتفاع قليل في عدد شكاوى العاملين، بدون أي زيادة في نسبة دوران العمالة، ومن النتائج المهمة التي توصل إليها هؤلاء الباحثون أيضاً هي أن قطاع المديرين والمشرفين بزيادة اهتمامهم بالعاملين من خلال التدريب غير مجد إذا كان رؤسائهم غير مقتنعين بذلك".

### القيادة والمشاركة

انجذب بعض الباحثين في موضوع القيادة إلى الربط بين القيادة ومشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات، وهؤلاء صنعوا القادة وأساليب القيادة حسب درجة المشاركة، فالقائد الذي لا يتيح فرصة المشاركة لمؤوسيه، أسموه بالقائد الأوتوقراطي أو المتسلط، وأسلوبه في القيادة أسموه بالأسلوب التسلطي، وفي الطرف الآخر نجد القائد الديمقراطي الذي يشرك مؤوسيه في وضع القرارات، وفيما بين هذين النوعين من القادة وأسلوب القيادة، تتفاوت درجة المشاركة وبالتالي أسلوب القيادة، فالمشاركة يمكن أن تكون عالية أو منخفضة كما هو مبين في الشكل التالي:

قيادة تسلطية	قيادة ديمقراطية
منخفضة	عالية
درجة مشاركة المرؤوسين	

وفي الدراسة التي قام بها ليون وليست ووايت تكونت عينة الدراسة من صيان في العاشرة من العمر تم توزيعهم في ست مجموعات، وتكون كل مجموعة من خمسة صيان يشرف عليهم رجل متعاون مع الباحثين تدرّب على القيادة باستعمال واحد من أساليب القيادة الثلاثة وهي: التسلطية والديمقراطية والزمّام الحر، ويتصف الأسلوب الأخير بشرك المرؤوسين (في هذه التجربة الصيان) يعملون وينصرفون كما يشاؤون وبدون أي تدخل من المشرف أو المدير، وبعد جمع وتحليل المعلومات عن أداء كل مجموعة تحت الأساليب القيادية الثلاثة اتضح مايلي:

- يؤدي الأسلوب التسلطي الى أعلى مستوى للإنتاج.
- يؤدي الأسلوب الديمقراطي الى أفضل نوعية إنتاج.
- يحافظ الأسلوب الديمقراطي على تماسك المجموعة والتي تبقى تعمل حتى بعد انقطاع الاشراف عنها.
- لا يحافظ الأسلوب التسلطي على تماسك المجموعة إذ تنمكك وتنهار عندما يغيب القائد التسلطي.
- وتشير هذه النتائج الى أن الأسلوب الديمقراطي أفضل من الأسلوب التسلطي بشكل عام، إلا أن الأسلوب التسلطي ليس سيئاً بالكامل إذ إن هذا الأسلوب يحقق أعلى مستوى من الإنتاج.
- و يذكر هيلرمان (١٩٦٨) دراسة أخرى استهدفت تحديد أسباب ارتفاع (أو انخفاض) دوران عمالة الممرضات، وسرعة شفاء المرضى في عينة من المستشفيات.

وقد تبين ان المديرين والرؤساء في المستشفيات التي غتار بانخفاض دوران العمالة وسرعة الشفاء، يتبعون أسلوباً في التعامل مع الممرضات ينصف مانتاحة الفرص لمن لامتداه آرائهن ومناقشة الموضوعات المختلفة وطرح الأسئلة حولها، أما المستشفيات التي كان دوران العمالة فيها مرتفعاً والشفاء بطيئاً فقد كان الرؤساء يصعدرون أوامرهم بدون شرح أو توضيح، وقد استنتج الباحثون أن جودة الأداء في المجموعة الأولى يرجع الى أن بيئة العمل (بفضل المشاركة) تشجع على التعلم ولذلك علاقة بالرضا أيضاً الذي ينتمثل بالاستمرار في الوظيفة، أما اذا كانت بيئة العمل لا تساعد على التعلم - أوامر فقط - فإن الأداء سيبثأثر سلبيا (شفاء بطيء) وكذلك رضا العاملين (ارتفاع معدل دوران العمالة).

وتشير نتائج بحث آخر الى أن هناك ما هو اسوأ من القيادة التسلطية، فبعد أن تم جمع المعلومات عن أساليب القيادة التي يتبعها سمون من المشرفين في أحد المصانع الأمريكية صفت الى: ديمقراطي وتسلطي و «مختلط» أي ديمقراطي أحياناً وتسلطي في أحيان أخرى، وقد وجد الباحثون، أن معنويات العاملين كانت عند أدنى مستوى في الوحدات التي تدار بأسلوب القيادة المختلطة، وقد عزوا الباحثون ذلك الى أن العاملين في هذه الوحدات منحيرون في كيفية التصرف والاداء بسبب تذبذب وعدم استقرار أسلوب رؤسائهم القيادي<sup>٥</sup>.

ولابيرال العديد من الباحثين يدرسون تأثيرات درجات مختلفة من المشاركة، على أداء ورضا العاملين، وتدل النتائج التي حصلوا عليها على أن توفر المشاركة ليس مهماً بالنسبة لكل الرؤوسين، كما أن هناك مرؤوسين يفضلون القيادة التسلطية ولا يشعرون بالارتياح والرضا اذا كانت القيادة بالمشاركة، وقد يكون لسبب تأثيراً في ذلك، كما يؤكد داحتر وو بلرت (١٩٧٨)، حيث تفرض البيئة الاجتماعية حدوداً على المشاركة التي يستطيع المدير ممارستها<sup>٦</sup>، وهذا ما أكدته أيضا التحارب التي قام بها كوش



ومريش (١٩٤٨) في أمريكا والترويج فبينما كان للمشاركة تأثير ملحوظ في زيادة الانتاج في عبنة أمريكا، لم يرتفع الانتاج عندما أجريت نفس التجربة في الترويج وانتهى السائحون الى استنتاج أن انتاج العاملين لا يتأثر بالمشاركة اذا كانوا لا يجيدون المشاركة<sup>٩</sup>.

### القيادة موقفية

ان فكرة ارتباط أسلوب القيادة بالموقف والعوامل المؤثرة فيه ليست حديثة تماماً، وحتى عندما كانت نظرية سمات القيادة هي المهيمنة على بحوث القيادة، لاحظ مارنارد وفوليت وغيرهما أن لعوامل الموقف والبيئة المحيطة بالقائد تأثيرات على أسلوب القيادة الذي يتبناه<sup>١٠</sup>، إلا أن فرد فيدلر (١٩٦٧) هو الذي طور هذه الفكرة وأسس عليها نظرية القيادة الموقفية التي تشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة، ومدى امكانية القائد في التأثير على مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة<sup>١١</sup>.

في نموذج فيدلر، تقاس درجة نجاح أو فعالية القيادة بمستوى أداء المرؤوسين الذين يشرف عليهم القائد، وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في هذا النجاح وهي:

- علاقة القائد بالمرؤوسين.
- تنظيم العمل.
- قوة منصب القائد.

واعتبر العامل الأول الأكثر أهمية، وذلك لأن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه عندما تكون حسنة، بحيث يرتاح له المرؤوسون ويضعون ثقتهم فيه، فإن القائد لا يحتاج الى اللجوء الى القوة التي يستعملها من سلطة منصبه لحمل مرؤوسيه على اتمام المهام المطلوبة منهم، ولكن هذا ليس هو العامل المؤثر الوحيد، فحتى لو كان شعور المرؤوسين تجاه القائد ايجابيا فما الذي يضمن أن تكون قرارات القائد صحيحة ومناسبة؟

و يقصد بالعامل الثاني - أى تنظيم العمل - امكانية برمجة وتنميط العمل ، فإذا كان العمل روتينيا فانه بالامكان برمجته بشكل مفصل من خلال تحديد ووصف اجراءات انجاز العمل ، أما اذا كان العمل صمما وغير روتينى فقد يكون من غير الممكن برمجته وتنميطه ، وقد وجد فيدلر أن قوة القائد تزداد كلما ازدادت برمجة (تنظيم) العمل يفض النظر عن قوة المنصب أو علاقة القائد بالمرؤوسين .

و يشير العامل الأخير، وهو قوة المنصب - الى القوة التى يحصل عليها القائد بفعل سلطات المنصب الذى يشغله ، والتى من خلالها يستطيع أن يعرض على مرؤوسيه تنفيذ أوامره وتوجيهاته ، و يعتبر فيدلر هذا العامل أقل أهمية من العاملين الآخرين ، لأن تأثير القائد على مرؤوسيه مستمد هنا من سلطات العقاب والثواب .

تتفاعل هذه العوامل الرئيسية الثلاثة مع عوامل أخرى ، مثل مدى خبرة (معرفة) القائد بالمرؤوسين وتخصصه في مجال العمل ، ومدى تماسك المرؤوسين ، وتكون محصلة هذا التفاعل هي درجة ملاءمة أو جودة الموقف وعرفها فيدلر بأنها درجة اتاحة الموقف للمدير لممارسة التأثير والسيطرة على أداء وسلوك مرؤوسيه ، فأفضل موقف أو ظرف من وجهة نظر المدير هو الموقف الذى تكون فيه علاقته مع المرؤوسين جيدة و يكون العمل منظما ومبرمجا ولديه سلطات كافية ومعرفة بطبائع مرؤوسيه .

توصل فيدلر الى نتائج مغايرة لنتائج البحوث السابقة في موضوع الأسلوب القيادى المناسب ، فأغلب البحوث السابقة قد أكدت على أن القائد الذى يهتم بالعاملين أكثر حظا بالنجاح من المدير الذى يهتم بالتنظيم أو انجاز العمل بالدرجة الأولى أما فيدلر فقد وجد أن القائد الذى يهتم بالعاملين ينجح كقائد ولكن تحت ظروف معينة وليس دائما ، كما أن القائد الذى يهتم بالعمل ينجح تحت ظروف مختلفة ، فمثلا اذا كانت علاقة القائد بالمرؤوسين حسنة جدا فان باستطاعته أن يمارس قدرا كبيرا من السيطرة عليهم ، بدون أن يفقد مودتهم ؟ ولكن ماذا عن المدير الذى تكون علاقته بمرؤوسيه سيئة

جدا؟ هذا المدير يكون مجسرا على ممارسة الأسلوب التسلطي - سيطرة شديدة - على مرؤوسيه و يدون ذلك سيحمل المرؤوسين واجباتهم ، أما القادة الذين يجدون أنفسهم في مواقف بين هذين الطرفين - أى مواقف متوسطة لا تكون العلاقة فيها سببة جدا أو حسنة جدا - فأنهم ينجحون عندما يستعملون أسلوبا قياديا يعتمد التفاهم والمشاركة<sup>١٢</sup> .

حضر أفكار فيدلر باحثين على وضع نماذج موقفيه للقيادة تشرح كيف يتعامل القائد مع لمواقف المختلفة ، ومن أهمها نظرية «المنار الى الهدف» التى اقترحها هاوس (١٩٧١) ، وتدعو هذه النظرية المدير الذى يريد النجاح فى أداء دوره الى أولا : تحديد مكافآت مجزية وقيمة لتشجيع المرؤوسين على الأداء ، وانجاز ما يكفون به ، ثم توصيى المسار الذى سيوصلهم الى الحصول عليها ، وكذلك رفع العقبات والعقبات - ضعف الاداء ، الخلافات وغيرها - التى تسد هذا المسار أو تجعل الحركة فيه صعبة جدا<sup>١٣</sup> .

أما هيرسي وبلانشارد (١٩٦٩) فقد استعملا مفهومى الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل - من القيادة اسنوب - فى وضع نموذج فكرى للقيادة الموقفية اسبابه - «نظرية دورة الحياة فى القيادة» وتستند هذه النظرية الى افتراض أن مستوى اندفاع واستعداد المرؤوس للعمل والانحاز وتحمى المسئولية ، يتطور عبر مراحل ابتداء من مرحلة يكون فيها هذا المستوى «غير ناضج» حتى يبلغ مرحلة «النضج» حيث يبدى المرؤوس استعدادا كبيرا لتحمل المسئولية وانجاز المهام ، لذا فان معاملة القائد لمرؤوسيه يجب أن تتناسب مع مستوى «نضجهم» بينما يحتاج المرؤوس فى المرحلة الأولى الى نصيح وإرشاد ونوحيه القائد الى حد كبير ، نجد أن هذه الحاجة متقل تدريجيا وتقل عملها ربة فى الاستقلال والقيادة ، وينصب اهتمام القائد الناضج فى المرحلة الأولى (عدم النضج) على عمل المرؤوس ، بينما يكون اهتمامه بالمرؤوس كإنسان ، متدن ، ثم يرتفع فى المراحل المتوسطة من النضج ليعود وينخفض عندما يبلغ المرؤوس مرحلة عالية من

النصح، أى يصصح الرؤوس قادرا ومستعدا للاستقلال التوطيني والعاطفى الى حد كبير<sup>١١</sup>.

تعتبر النظرية الموقفية للقيادة أحدث اتجاه فكري لدراسة وفهم القيادة والذي يقبل به غالبية الباحثين المهتمين بالموضوع. وقد أضافت البحوث الكثيرة التى أجريت ضمن اطار هذه النظرية نتائج مهمة يمكن ان يستفيد منها المدير في تنمية وتطوير أسلوبه القيادى، وقبل عرض الخواص العملية لبعض هذه النتائج لابد من التشكيك في صحة وحدوى بعض المفاهيم التى انطبعت في أذهان الكثير من المديرين حول القيادة.

### ليست القيادة

للكثير من المديرين أفكار محددة عما هو القائد، وكيف يسير القائد الإدارى، وبشئت مقدرته بين زملائه ومرؤوسيه، وهؤلاء المديرون مقتنعون بصحة هذه الأفكار ويهتدون بها في حياتهم العملية، ولكن هذا الاقتناع غلباً ما يكون مبنياً على أساس غير متين، مثل تجربة شخصية محدودة أو تقليد آخرين، وقبل أن يبدأ المدير بتغيير أسلوب قيادته وينسج الأسلوب الحديث (النوصى) عليه أن يراجع مع نفسه مفهومه الشخصي لقيادة موضوعية وتحرد، ثم يطرح حائلا كل ما يتناق مع المعرفة والحقق.

«القائد الناجح هو الشديد الحازم». ويبدو أن هذه القاعدة شعبية واسعة بين المديرين، وخاصة في الدول النامية، والمدير الذى يعمل بهذه القاعدة يعتبر أن الشدة والحزم (وربما القسوة أيضا) شرطان ضروريان لنجاح التعامل مع المرؤوسين وان أى تهاون أو تسامح أو غش نظر ميقابله المرؤوسون بالنسيب والامهال لذا تحذهم بتابعون كل صغيرة وكسيرة تحدث داخل وحداتهم التنظيمية بنفس الدرجة من الاهتمام وحساسهم مع المرؤوسين يكون عادة عسراً حتى يشتهرون بذلك، وقد يكون العقاب قاسياً ولا يتناسب مع الخطأ أو المخالفة التى ارتكها المرؤوس، ولكن هذا لا يصير

بالنسبة لهم لأن المطلوب أيضا أن يكون عمرة لعبه، وحتى يفهم الجميع أن المدير لا ينهاون ولا يتسامح مع المقصرين، وبالرغم من كل ذلك فإن تجارب مريرة للعديد من المدبرين تؤكد أن الضرب بيد من حديد لا يؤدي دائما إلى النتائج المرجوة، وقد يقابل المرفوضون الشدة غير المقولة باجراءات انتقامية تكون لها نتائج سلبية سببه حذاً على سير العمل ومستقل الادارة، فهل يريد مدير أن يكون مسئولا عن الوضع التالي، كما وصفت أحد العاملين:

نحن مجموعة من العمال الماهرين نعمل في شركة عامة للجلود، والبعض منا غير راض عن ظروف العمل، وخاصة معاملة الادارة لنا. وعندما ساءت معاملتها لنا، لم نسكت على ذلك فالمجموعة التي كانت تعمل في ادخال القوالب في الأفران لجأت الى اطالة فترة ابقاء القوالب في الأفران فبدلاً من ١٥ دقيقة نتركها ٢٠ أو ٣٠ دقيقة... بالطبع عندما لا يكون المشرف حاضرا وهكذا فإن عملنا يقل.. كما أن الأحذية التي «نفد طبخها» داخل الأفران تبلى بعد فترة قصيرة جدا من الاستعمال.

وهذا مثال على الطرق العديدة التي يمكن أن يتبعها العاملون للرد على المدير أو الادارة التي تطبق أسلوبا تعسفيا في التعامل معهم، فمهما بلغت رقابة الادارة من الكفاءة فمن يعدم العاملون الوسيلة للرد على الادارة والانتقام منها، والادارة التي أرادت أن تصل الى الأهداف بالحزم والشدة ستجد أن هذه الأهداف لم تتحقق بسبب أسلوبها القيادي المتطرف.

«القائد الناجح هو العطوف الحنون»، وهذا هو نقيض «الحارم الشديد» فهو يتصور أن معاملة المرفوضين بالحننى والتساهل والتسامح هو الأسلوب الناجح للحصول على أفضل أداء منهم، لذا فإن كل من يصب على كسب ودهم، وقد يستجيب بعض

المؤوسين لهذه المعاملة بشكل ايجابي الا أن البعض يشكون حتماً من «صعف المدير» وعدم قدرته على إدارة الوحدة، وعندما تسألهم عن السبب فيجيئونك بأنه «طبيب حدا» و «بفسفه الحزم» فبالنسبة لهم تشجع مساعده المقصر على التمادى والسبب، وحتى الذين لم يقرموا خطأ سيكونون أقل إكثراثاً واحتراساً من الوقوع في الخطأ، ويرون أن نتيجة ذلك ستكون وخيمة على الوحدة وعلى المدير أيضاً.

«القائد الناجح يولد هكذا» والذين يعتقدون في صحة هذا الافتراض لا يعترفون بأهمية الظروف والمواقف والعوامل غير الشخصية في بروز القائد، فالقائد في نظرهم يكون قائداً بالقدرة حتى قل استلامه وظيفة المدير، ومهما تكن الظروف فهو سيرر كقائد بصورة ضمنية لم تفرضه سلطة أو قوة خارجه عن شخصيته أو المواهب الفذة التى يمتلكها، و يشهد تاريخ الأمم ظهور مثل هؤلاء الا أنه من غير المعقول اشتراط أن يكون كل المديرين قادة عظام، وقد يكون للوراثة والبيئة الاجتماعية وسمات الشخصية دور في ظهور القائد، الا أن القائد لا يولد قائداً وإنما يولد رصيماً كما يقول شكسبير، وكل واحد منا نصيب من القدرة القيادية وليس انهم أن تكون حصه المدير كبيرة بصورة استثنائية وإنما المهم أن تطور هذه القدرة.

إذا استطاع المدير أن يتخلل عن بعض هذه الأفكار أو الوصفات الحاطة بشأن ما يجب ان يكون عليه القائد الناجح فانه سيكون مستعداً لادراك معنى القيادة وكيفية اكتسابها.

### ماهى القيادة؟

ان تعريفات القيادة كثيرة، ولكل اتجاه فكرى أو نظرية في القيادة عدد من التعاريف، وليس المهم وضع تعريف مثالى للقيادة، بل المهم أن نتعرف على ماهية القيادة بصورة عملية، بحيث نستطيع التعرف عليها عندما نراها. بالنسبة لأصحاب

نظرية سمات القيادة، كانت المهمة سهلة، لأن القيادة هي مجموعة من السمات ومنى ماتوفرت في شخص ما كان قائداً، أما الذين اقتنعوا بأن القيادة «أسلوب» ينسأه القائد في التعامل مع المرؤوسين وأمر العمل، فقد وضعوا تعاريف مختلفة للقيادة مثل :

- «التأثير على الآخرين لحثهم على السعى وراء الأهداف العامة»<sup>١٥</sup>.
- و «الفن الخاص بفرض إدارة فرد على آخرين بالشكل الذي يولد احترامهم وثقتهم وتعاونهم التام»<sup>١٦</sup>.
- و «القدرة على الحصول على أفضل الجهود من المرؤوسين»<sup>١٧</sup>.

وأضاف نظرية الموقف على هذه التعاريف أبعاداً جديدة، و يتمثل هذا في الإشارة الواضحة الى الموقف، وتأثيراته في تعريف هيرشي وبلاشارد (١٩٧٧) للقيادة بأنها «عملية التأثير على نشاطات فرد أو جماعة في سبيل تحقيق الأهداف في موقف معين»<sup>١٨</sup> وفي تعريف كريس (١٩٦٢) بأنها «عملية التأثير على جماعة في موقف معين، وفي نقطة زمنية محددة وتحت ظروف معينة لغرض تحفيز المرؤوسين على بذل الجهود اختبارياً لتحقيق أهداف المنظمة»<sup>١٩</sup> أما كارليل (١٩٦٣) فقد أدخل التعامل مع البيئة كمعصر أساسي في مفهوم القيادة معرف القائد بأنه الشخص الذي «يفسر العوامل الخارجية المتغيرة و يسير المنظمة وفقاً للاحتتمالات المحسوبة»<sup>٢٠</sup> وهكذا لم تعد القدرة الاحتمالية أو القدرة على التأثير مهمة وحدها لأن الموقف قد دخل بكل تعقيداته كمصدر للتأثير، وهذه القدرة قد لا تكون فعالة تحت ظروف معينة لأن المواقف المختلفة تتطلب مهارات قيادية مختلفة.

## القيادة والادارة

يميز كارليل (١٩٧٣) بين القائد والمدير، فالمدير الفعال هو الذي يدير العمليات الداخلية للمنظمة من خلال قيامه بعمليات الاشراف والتوجيه والتنسيق أما القائد

فبهم بتحديد اتجاه المنظمة وهو الذى يعدل في هذا الاتجاه استجابة للتغيرات البيئية<sup>٢١</sup> ويرى ليبست (١٩٨٢) أيضا وجود اختلافات بين دور المدير ودور القائد، فالمدير هو الذى ينسق و يستعمل الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية المتوفرة، أما القائد فهو الذى يحرك و يوجه طاقات مرؤوسيه - وطاقاته الذاتية - نحو تحقيق الأهداف<sup>٢٢</sup>، أما هيرسي و بلانشارد (١٩٧٧) فيعتبران القيادة مفهوماً أوسع من الإدارة وإن الإدارة هى نوع خاص من القيادة.

وبالرغم من اهتمام الباحثين الكبير والمتواصل بموضوعى القيادة والإدارة فإن القليل منهم حاول التمييز بين المفهومين، ويبدو أن الكثيرين يفترضون ضمناً أن المدير الناجح لا يختلف عن القائد الناجح فالأثنان يحققان أهداف المنظمة، ولكن الاختلاف موجود وإن كان يصعب التعرف عليه في المدى القصير، والمدير الذى يبدو ناجحاً الآن، قد يفشل كقائد على المدى الطويل، ولا يمكن الاختلاف في الوسائل، لأن القائد يستخدم نفس الوسائل التى يستخدمها المدير في التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف. كما أنه مثل المدير تواجهه مواقف مختلفة، وعليه أن يتعامل معها بطرق مناسبة، ولكن هناك اختلافاً حقيقياً بين المدير الذى يريد تحقيق النجاح الآن، أو في المدى القصير، والقائد الذى يعمل بالإضافة الى ذلك على ضمان استمرار نشاط المنظمة او الوحدة التى يرأسها، واستمرار نجاحها على المدى الطويل، فالمدير «غير القائد» قد يحقق النجاح من خلال توظيف عدد كبير من العاملين يزيد بكثير عن حاجة المنظمة على المدى الطويل، أو يضع ضغوطاً كبيرة على مرؤوسيه للحصول على أكبر انتاج منهم غير مكترث بما يسببه لهم من إرهاق واحتمال تركهم العمل أو قد يلجأ الى شراء عدد اضافى من معدات الانتاج لانجاز بعض المهام المرحلية بسرعة كبيرة بدون اهتمام لما سبترتب على ذلك بالنسبة لموقف منظمته المالى، ويستطيع هذا المدير أن يدعى النجاح في المدى القصير وأن يفوز بالتالى برضاء رؤسائه عنه ولكنه ينسى أن المنظمة وجدت عادة لتبقى مدة غير محددة، وأن لها أهدافاً مستمرة، ولا يدرك هذا المدير «غير القائد»



أن ثمن النجاح الذى يحققه فى المدى القصير مستدفعه المنظمة فى المستقبل ، وذلك عندما يتدهور وضعها بسبب تضخم عدد موظفيها ، أو ترك حيرة العاملين فيها ، أو تكدر واستهلاك معداتها الزائدة عن الحاجة . أما القائد فهو الذى يرى الأمور ، ويحصيها ، ويتخذ القرارات بشأنها وفقاً لمتطلبات الحاضر والمستقبل ، لذا فهو يستفيد من العرض المتاحة الآن بحيث يحقق أعظم الفوائد الممكنة لمصلحته أو وحدته الإدارية وفي نفس الوقت يستعد للمستقبل لأنه يدرك أن القرار الذى يتخذه الآن ستكون له نتائج وعواقب على مستقبل المنظمة ، وربما يبدو متردداً وقليل الطموح مقارنة بالمدير «غير القائد» ، وهذا متوقع إذا كانت القرارات تنطوى على درجة عالية نسبياً من المخاطرة ، لأن القائد لا يخطئ مستقبل منطلته من أجل صفقة رابحة ، ولكنه يعرف متى يسادر وأين هي حدود المخاطرة المحسوبة في قراره ، وهو لا يفرط بكثير أو قليل من الموارد المتاحة في سبيل تحقيق أرقام عالية من الإنتاج ليكسب بها إعجاب ورضا رؤسائه ، لأنه يعرف جيداً أن المرؤوسين الذين يرهقهم بواجبات كثيرة ، ويماملهم معاملة غير جيدة الآن ، سيكونون بعد سنة أو أقل أو أكثر مرؤوسين متممين متعمرين وغير متعاونين وغير راغبين بالاستمرار في وظائفهم .

### القائد والسلطة

تعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ، وفي المنظمات تكون السلطة رسمية أى أنها مستندة إلى أساس من النظم والقرارات الرسمية ، وهي بذلك تختلف عن أنواع أخرى من السلطة مثل السلطة التقليدية المستمدة من القيم والعادات والتقاليد السائدة في جماعة أو مجتمع ، كما أنها تختلف عما يسمى سلطة المعرفة والتخصص ، وهي السلطة المعسوبة التى يمارسها - وبشكل غير واضح - صاحب التخصص والمعرفة على من يعترف له بالتخصص والمعرفة ، ولابد من التمييز أيضاً بين السلطة والقوة ، فالقوة كما يعرفها بارسونز (١٩٥١) هي «مقدرة الشخص في التأثير على

شخص آخر لتنفيذ أوامره»<sup>٢٩</sup> و يعرفها داهل (١٩٥٧) بأنها «قدرة شخص ما لجعل شخص آخر يقوم بعمل ما، لم يكن ليقوم به لولا تأثير الشخص الأول»<sup>٣٠</sup> ولا شك في أن السلطة تمنح صاحبها قوة، ولكنها ليست مجرد قوة، بل هي قوة رسمية مشروعة، فالقوة قد تكون غير رسمية وغير مشروعة.

لا توجد فروق كثيرة بين المدير بدون سلطات، وبين مرؤوسيه، فالمدير بدون سلطات لا يستطيع اتخاذ قرارات، وقدرنه على التأثير على أداء وسلوك مرؤوسيه تكون محددة، ولكن حتى إذا لم يكن للمدير سلطات اتخاذ قرار فلا بد له من إصدار أوامر وتوجيهات إلى مرؤوسيه، حتى ينظم العمل ويمكن بلوغ النتائج المحظوظة لوحدة التنظيمية، وليس لمرؤوسيه الحق في الاعتراض على أوامره وتوجيهاته أو الامتناع عن تنفيذها، حتى إذا لم يقتنعوا بصحتها وعدالتها، ومادامت لا تتناقض مع النظم والقواعد الرسمية، والوسيلة المشروعة التي تستطيع الإدارة اللجوء إليها لمرض الالتزام على المرؤوسين هي الحوافز الإيجابية والسلبية (العقاب والثواب).

وقد يرى بعض المديرين أن هذه الحوافز كافية جداً لفرض سلطاتهم على مرؤوسيههم بشكل فعال، ولكن يجب أن لا يقلل المدير من قدرة المرؤوس على تفادي تعيذ الأوامر، خاصة إذا لم تكن رقابة الرئيس عليه منظمة - وهذا لا يعنى أن يكون الإشراف محكماً وتفصيلياً، كما يستطيع المرؤوس انطال مفعول الأوامر من خلال تأجيل تنفيذها بحجة عدم فهمها، فيطلب التوضيح بعد التوضيح، حتى يصبح تعيذ الأوامر غير مجد أو يعطى عملية تنفيذها، مما سيؤثر حتماً على كفاءة الإنتاج أو تقديم الخدمات.

تبدأ فوليت (١٩٤٠) دراستها للموضوع، من ملاحظة عدم ارتباط العرد لكونه مرؤوساً يتلقى الأوامر، ولكن لا يمكن للإدارة أن تعمل بدون إصدار أوامر، وحتى لو استعمل المدير كافة فنون الاقناع مع المرؤوسين فإن النتيجة تبقى غير مضمونة، والحل الذى قدمته فوليت يبدو فكرياً وفلسفياً أكثر منه عملياً، فهي تدعو إلى أن تكون الأوامر

عسارة عن قرارات مشتركة بين الرئيس والمرؤوس، لانتسند الى سلطة الرئيس وانما الى مايليه الموقف أو الحالة التي يوضع الأمر بخصوصها<sup>٢٦</sup>.

و يقدم بارنارد (١٩٣٨) في هذا العدد أفكارا مهمة، وبالنسبة له تنفاوت الجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة لذا فانه على ادارة المنظمة أن تعمل على جعل العاملين يبذلون أقصى جهدهم، ويتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويرى بارنارد أن الحوافر المادية لا تكفى للوصول الى ذلك، كما ينصح المدير بأن لا يعتمد على سلطته الوظيفية لهذا الغرض فالسلطة الحقيقية وفقا لبارنارد تكمن لدى المرؤوسين، بالتحديد استعداد المرؤوسين لقبول السلطة وما يقبل به المرؤوسون يمكن اعتباره سلطة فعالة وما عدا ذلك فلن يكون له تأثير كبير على أداء وسلوك المرؤوسين، وهكذا فلت بارنارد مفهوم السلطة رأسا على عقب<sup>٢٧</sup>، وفي الحقيقة فان التأمل في هذه الأفكار يدفعنا الى الافتناع بها، وحتى لو لم يقتنع المدير بصحتها تماما فانه من الأفضل له أن لا يفرحها جانبا، وأن ينفذها في ذهنه، ليوارن بها الافتراض غير الصحيح بأن سلطته الوظيفية أساس كاف لتحريك مرؤوسيه.

ومن الأمور التي تؤثر على نقل المرؤوسين للأوامر وقيامهم بتنفيذها صيغة الأوامر، وكيفية إصدارها، فمن الضروري أن تكون الأوامر محددة وواضحة بحيث يستطيع المرؤوس فهمها بسهولة، وكلما ازداد غموض الأوامر، كلما اضطرب المرؤوس الى طلب التوضيح أو ازداد احتمال قيام المرؤوس بالتنفيذ على أساس فهم غير كامل وغير دقيق للأوامر، وقد يتعكس ذلك سلباً على تقييم أداء المرؤوس، مما سيؤدي الى شعوره بانعدام العدالة، لأن اللوم يجب أن يوضع على الرئيس الذي أصدر أوامر غير واضحة. و يصبح المدير باستعمال الأسلوب غير المباشر في إصدار الأوامر كلما أمكن ذلك، فإذا كان ملائما إصدار الأوامر بشكل تعميمات، فان ذلك أفضل من تضمينها في خطاب موجه الى المرؤوس. كما أن الطريقة الأخيرة هي أفضل من إصدار الأوامر وجها

لوحه ، وذلك لأن الرؤوس سيكون أكثر اعتماداً لتقبل الأوامر وتنفيذها ، إذا لم يذكر مكانته كمؤسس يتلقى الأوامر من رئيس ، وقد يكون هذا شاقاً على المدير الذي يريد إبراز سلطته في مناسبة وبدون مناسبة ، ولكن الفرق بين هذا المدير والقائد هو أن القائد لا يهتم باستمرار سلطته وفرض سيطرته بقدر اهتمامه بالتجار العمل والتوصل الى الأهداف بأقل التكاليف البشرية والمادية ، ولا شك في أن مشاعر الرؤوسين هي من الأمور التي يراعيها القائد ويحرص على أن لا تكون من بين التكاليف .

### القائد والاختلاف

يقال أن النجاح هو الطاقة أو مصدر الطاقة الذي يستمد منه المدير القدرة على الاستمرار بالعمل ، والتحرك نحو نجاح آخر ، وقد حلل باحثون أن الارتباط الاحصائي بين اهتمام الادارة بالمعاملين واتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين ارتفاع الانتاج وتحسن نوعيته (أي نجاح الادارة) لا يبين أن السبب هو الاهتمام بالمعاملين ، وأن النتيجة هي نجاح الادارة ، فمن الممكن أيضاً أن يكون اتجاه العلاقة معكوساً فالادارة التي تنجح في تحقيق أهدافها ، تكون أكثر استعداداً للاهتمام بالمعاملين ، وأن هذا لا يحدث لو أن الأهداف لم تتحقق ، فأخيراً ما تفكر به الادارة التي لم تفلح في تحقيق أهدافها ، منح الرؤوسين مكافآت أو امتيازات اضافية ، بل انه من المحتمل جداً أن تقوم بإلغاء بعض الامتيازات التي كانت قد منحتها .

إن نجاح المنظمة أو الوحدة التنظيمية التي يديرها المدير في تحقيق أهدافها ، أمر مهم جداً بالنسبة للمدير ، لأن ذلك يعني أنه شخص ناجح وقادر على أداء عمله بكفاءة عالية ، وهذا النجاح مهم لصحته النفسية كما هو مهم لمستقبله الوظيفي ولكن النجاح ليس مضموناً دائماً ولا يوجد مدير لم يجرب الفشل في حياته الوظيفية ، وقد يكون أول فشل يتعرض له نهاية المطاف بالنسبة لمستقبله ، وربما يعصف بنفسيته وصحته العقلية ، ويدفع به الى نهاية سيئة ، وهناك مدبرون يعتبرون الفشل - حتى لو كان كبيراً - تجربة

مفيدة - وإن كانت غير مرغوب فيها - يستفيدون منها من خلال التعرف على أسبابها وتحليلها وتحديد نقاط الضعف في منهجيات عملهم وأساليبهم، ثم ينطلقون بعد ذلك بخلفين وراءهم الآثار السلبية للفشل وهؤلاء يستحقون فعلاً ان يسموا قادة إداريين، والعند الإداري قد «ينهمز» في مواقف معينة، ولن يحقق النجاح الذي يصبوا إليه دائماً وقد يتعرض للنوم والانتقاد بسبب ذلك، إلا أنه لا يعتبر ذلك هزيمة أو فشلاً نهائياً، ويرفض أن تكون خيبة أمله دائمة لذا تراه ينهض من كبوته ليبدأ من جديد.

### القائد والخلافات

إن حدوث الخلافات في المنظمات ظاهرة طبيعية ومتوقعة ولها أسباب عديدة، فقد تكون المشكلة بين الموظف والمنظمة - التي تمثلها الإدارة - بسبب عدم استطاعة الموظف التكيف مع متطلبات وظروف العمل وقد ينشأ خلاف بين موظفين أو جماعات من الموظفين بسبب اختلاف النظرة والقيم أو التنافس على مكاسب شخصية<sup>٢٨</sup>، وقد يصبح الخلاف مشكلة رئيسية لها تأثيرات ضارة على المنظمة، إذا كان طرفاه إدارة المنظمة من جهة والعاملين فيها من جهة أخرى، وتزداد خطورة الخلاف كلما استمر فترة أطول.

أذن الخلافات موجودة، ولا بد للإدارة من التعامل معها، ويجد بعض المديرين صعوبة في ذلك، فقد يظن البعض منهم أن الخلافات لو تركت بدون تدخل ستزول تلقائياً ولكن هذا نادراً ما يحدث لذا فإن الخلافات تستمر وربما تستفحل وتعمق ويكون حتمها غيراً، وفي نفس الوقت تكون العنويات قد انخفضت، والتعاون قل، والانشاحية تزدت، وقد لاحظت ليست (١٩٨٢) أن تنادى أو إهمال الخلاف أو المشكلة وكذلك محاولة المدير تلطيف الأحواء من خلال التقليل من أهمية الخلاف، وإبراز المصالح المشتركة للطرفين، هي من أقل الطرق نجاحاً بين الطرق التي يستخدمها المديرين في حل الخلافات<sup>٢٩</sup>.

وقد ينجأ المدير الى استخدام سلطته في حل الخلاف . وهذا الأسلوب مناسب اذا كان المطلوب انهاء الخلاف بسرعة ، وعندما لا يمكن التوصل الى حل يقبل به الطرفان ، ولكن فعالية هذه الطريقة غير مضمونة دائماً فالأمر الصادر من المدير قد يؤدي الى اختفاء مظاهر الخلاف الا أنه لا يعالج أسبابها ومن المحتمل أن يشب الخلاف مجدداً بعد هدنة قصيرة أو طويلة الأمد .

وتختلف نظرة القائد الى الخلافات وأسلوبه في حلها ، فهو أساساً لا يتردد في الاعتراف بوجود الخلافات - أو أى نوع من المشكلات - وبالتالي فإن أسلوبه في التعامل معها يتسم بالمجابهة والتصدى لها ، وليس الهروب منها أو محاولة احفائها وقد يكتشف القائد عناصر ايجابية في الخلافات ، فهي قد تكشف عن نقاط ضعف في أداء المنظمة ، مما يجعله مهتما بتقصي أسبابها ثم علاجها ، كما يسعى المدير القائد الى تحويل العقاقات المهددة في الخلافات بين العاملين ، الى مجالات التنافس البناء تحت سيطرته واشرافه ، وبما يعود على المنظمة بفوائد ، وكما يؤكد لبيت فان هدف القائد ليس ازالة الخلافات وانما استغلالها بحيث تتم الاستفادة من الجهود الضائعة في الخلافات ، اخيراً فان القائد يستفيد شخصياً ووظيفياً من مجابهة الخلافات ومحاولة حلها ، لأنه يتعلم من هذه التجارب الدروس الادارية ومهارات تشخيص وحل الخلافات .

### حالة دراسية

#### القيادة وحل الخلافات

لا يعرف أحد كيف بدأ الخلاف بين مدير مركز الاتصالات البريدية ورئيس قسم البريد الديق يرتبط به ، ولكن من المعروف أن الخلاف مستمر بالرغم من محاولات التوفيق بينهما ، وعندما اشتكى مدير المركز من رئيس القسم الى مدير عام الشؤون المالية والادارية ، وعده الأخير خبيراً ، الا أنه لم يتخذ أى اجراء بشأنه مفضلاً عدم

التدخل في الخلاف وعلى أمل زواله، ولكن مدير المركز لم يكتفى بذلك فقام بعرض الخلاف على رئيس الجهاز الذي أصدر قراراً بنقل رئيس القسم إلى إدارة أخرى.

بعد يومين من إصدار القرار وتبليغ رئيس القسم به، استلم مدير عام الشؤون المالية والإدارية استرحاماً وقع عليه كافة العاملين في قسم البريد وعدد كبير من العاملين في الأقسام الأخرى بالمركز يرجون فيه الإدارة العليا العدول عن قرارها بنقل مدير القسم، ومتمدحون أداؤه وسلوكه، وقد كان الطلب مفاجأة كبيرة بالنسبة لمدير عام الشؤون المالية والإدارية، فقام باستدعاء مدير القسم ووجه إليه اللوم «لأثارته التمرد بين العاملين» وأصدر قراراً بالتحقيق في الموضوع.

#### اسئلة المناقشة

- ١- ما رأيك في طريقة مدير عام الشؤون المالية والإدارية في حل الخلاف؟
- ٢- هل كان قرار رئيس الجهاز صائباً أم لا؟ ولماذا؟
- ٣- ماهي الطريقة المناسبة في رأيك لحل هذا الخلاف؟
- ٤- لماذا اتحاز الكثير من موظفي المركز، إلى جانب رئيس قسم البريد؟

## الفصل السابع

الاتصالات الادارية



## مقدمة :

لا يمكن انجاز عمل جماعي يتطلب مشاركة اثنين أو أكثر من الأفراد بدون اتصالات، ومن خلال الاتصالات تنتقل المعلومات والقرارات والتوجيهات بين العاملين في المنظمة وبدونها يتوقف النشاط، كما أن كفاءة أداء المنظمة تعتمد الى حد كبير على كفاءة نظام الاتصالات فيها، وللادارة دور رئيسي في تصميم وتشغيل وتطوير نظام "الاتصالات"، وسيتركز الاهتمام في هذا الفصل على هذا الدور المهم للمدير وكيف يتجبع المدير في اتصالاته.

## أهمية الاتصالات

لو حدث أن مدير إحدى الإدارات حضر يوماً في مكان عمله ليحاضراً بأن مرفوضيه لا يفهمون اللغة التي يتكلمها، وأنه يجهل لغة مرفوضيه تماماً، ان مثل هذا الكانوس لا يحدث في عالم الواقع، ولو حدث ذلك فانه سيبنى حتماً نهاية عهد هذا المدير بالادارة، والسبب واضح فهو لن يستطيع الاستفادة من التقارير والمعلومات التي يزوده بها مرفوضوه، كما أن أوامره وتوجيهاته لن تنفذ، اذن الاتصالات ضرورية لاستمرار العمل الجماعي.

اعتبر مارنارد (١٩٣٨) أن الاتصالات أول مهمة رئيسية للمدير<sup>١</sup>، وتفيد مصادر عديدة أن المدير يقضى الكثير من وقته في الاتصال، و يؤكد منتز مريح (١٩٧٣) على ان الدراسات التي أجريت حول توزيع المدير لوقته تبين أنه يقضى جزءاً كبيراً من وقت العمل في الاتصالات<sup>٢</sup>، ويحدد حوبترينجر وفالتين (١٩٦٤) هذا الوقت بحوالى ثلاثة أرباع وقت عمل المدير<sup>٣</sup>.

إن عملية الاتصال هي وسيلة الأفراد في المجتمع والمنظمات لتتفاهم، ويعرفها شري (١٩٧٨) بأنها استعمال كلمات أو رموز أو وسائل أخرى لايصال معلومات عن شيء أو حدث، وتشتمل كل عملية اتصال على مرسل ومستلم وقناة اتصال ورسالة يراد إيصالها.

## نظام الاتصالات

يجب أن يحدد نظام الاتصالات في أية منظمة أو وحدة تنظيمية ثلاثة أشياء رئيسية وهي:

- ماهي الرسائل (المعلومات والقرارات وغير ذلك) التي يراد إيصالها ومن هم مرسلوها ومستلموها؟
- ماهي الطرق والوسائل (قنوات الاتصال) التي سنمر بها هذه الرسائل أثناء انتقالها من مرسلها إلى مستلميها؟
- ماهي درجة الأهمية النسبية لكل رسالة، وأولويتها في المرور عبر قنوات الاتصال؟

عندما يفرغ المدير من الإجابة على هذه الأسئلة وحده، أو بالاستعانة بمحتصين فسيكون قد حدد العناصر الأساسية لنظام الاتصالات، والمطلوب أن يتبع هذا النظام تنفيذ كافة عمليات الاتصال الضرورية لعمل المنظمة بكفاءة عالية.

## تحسين كفاءة نظام الاتصالات

كما يتحمل المدير مسئولية تصميم نظام للاتصالات في الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، فإنه أيضا مسئول عن استمرار عمل هذا النظام بكفاءة عالية، وهناك العديد من المشكلات والمعوقات التي قد تعمد من كفاءة الاتصالات، وعلى المدير أن يعمل على إزالة هذه المشكلات والمعوقات أو - على الأقل - يقلل من تأثيراتها الضارة

على الاتصالات. وكما نعرف يحتاج المدير الى معلومات كثيرة لاستعمالها في وضع قراراته بدرجة عالية من اليقين، وسيكون موقف هذا المدير صعباً جداً لو حان وقت اتخاذ القرار، والمعلومات لم تصله بعد، أو لم تصله كاملة من مصدرها الذي قد يكون احدى وحدات أو فروع المنظمة التي يعمل فيها، وتكمن المشكلة هنا في نظام الاتصالات، وقد يتبين من دراسة هذا النظام وجود عيوب فيه تمنع وصول المعلومات حسب المواقب المحددة، أو أن بعض المعلومات تفقد أو تفضل طريقها أو تتعرض للتحويل أثناء انتقالها من المرسل الى المستلم، ان تكرار حدوث هذه المشكلات دليل قوى على وجود حاجة لتحسين كفاءة نظام الاتصالات، ونعتبر كفاءة النظام عالية عندما يتحقق مايلي:

- اتصال الرسائل من المرسل الى المستلم بدون تأخير.
  - اتصال الرسائل الى مستلميها بالتحديد وليس غيرهم.
  - اتصال كل الرسائل بحيث لا يفقد أى منها في الطريق.
  - اتصال الرسائل بأقل تكلفه ممكنة.
- وباختصار فالمطلوب من نظام الاتصالات اتصال الرسائل من مرسلها الى مستلميها كاملة غير منقوصة وعند الحاجة اليها وبأقل تكلفه.

### موقع المدير من نظام الاتصالات

يحتل المدير موقعا مركزيا من نظام الاتصالات الخاص بالوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، فالكثير من الاتصالات الواردة من مصادر خارجية تمر عليه يوميا ليقوم بتحويلها الى الموظفين المعنيين داخل الوحدة، كما أن الاتصالات الصادرة الى جهات خارجية تمر عليه عادة ليقوم بمراجعتها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها والتوقيع عليها، والمدير نفسه مصدر رئيسي للكثير من الاتصالات داخل الوحدة فهو الذي يصدر الأوامر

والتوجيهات والقرارات وشرحها مرفوضيه، وبحكم هذا الموقع الاستراتيجي الذي يشغله المدير على نظام الاتصالات يستطيع رصد عمليات الاتصالات والتأثير عليها سلباً أو إيجابياً، ويمكن أن يصحح المدير واحداً من معوقات الاتصالات، مثل نقطة ازدحام مرور عند مفترق طرق حيث تنخفض سرعة الحركة أو تتوقف لبعض الوقت، والأسوأ من هذا أن تصبح بعض الرسائل في زحمة الاتصالات عد مرورها بمكتب هذا المدير، من جهة أخرى فإنه بإمكان المدير أن يؤدي دوراً أساسياً في تحسين كفاءة نظام الاتصالات، وهذا ما سينصب عليه الاهتمام في الأجزاء التالية من هذا الفصل.

### المدير كمرسل

يرسل المدير الاتصالات باتجاهات ثلاثة: عمودياً صعوداً باتجاه رئيسه، والمستويات الإدارية الأعلى، وعمودياً سزولاً باتجاه مرفوضيه، وأفخاً باتجاه زملائه المديرين وجهات خارجية، وفي كل الحالات يجب أن يختار المدير قناة الاتصال المناسبة ووسيلة الاتصال المناسبة (الاجتماع، التعمية، المذكرة، وحها لوحة، الخاف) وبعد محتوى وصيغة الرسالة بصورة تتلاءم وأغراض الرسالة وطبيعة المستلم المستهدف.

### من المدير الى رئيسه

هناك أمور عديدة تتطلب من المدير الاتصال برئيسه، فلهذا هذا الرئيس صلاحيات وضع بعض القرارات واصدار التوجيهات التي يحتاجها المدير لتسيير العمل في وحدته، وقد يكون مطلوباً من المدير تزويد رئيسه بالمعلومات اللازمة، أو بدائل للقرار ليقوم رئيسه بمراجعتها واتخاذ القرار، كما يطلب المدير من رئيسه تفسير وشرح اللوائح والتعليمات، و يعرض عليه خطط وبرامج عمل الوحدة لأقرارها، ويرفع له التقارير الدورية التي تعرض الاسحارات ومعوقات العمل و يقدم له الأفكار والمقترحات التطويرية.

ان النظرية التي يدبر فيها المدير اتصالاته مع رئيسه ليست مهمة فقط لاستمرار وانتظام سير العمل في الوحدة التي يشرف عليها المدير، بل هي مهمة أيضا بالنسبة للمستقبل الوظيفي للمدير، فالانطباع الذي يتكون لدى الرئيس عن مهارة المدير في الاتصالات سيكون له تأثير على تقييم الرئيس لأداء المدير بشكل عام، خاصة أون الوظائف الادارية العليا تتطلب مستويات أعلى من هذه المهارة.

لو كان المدير يرغب في اقناع رئيسه بتبني مقترح ما، فهل بعد تقريره بذلك ويرسه الى رئيسه، أم يطلب مقابلته، أم يتصل به هاتفيا؟ ان اختيار قناة ووسيلة الاتصال المناسبة لهذه الحالة، يعتمد على طبيعة الرسالة، فلو كانت فكرة هذا المقترح تتعلق بموضوع ثانوي من حيث الأهمية، ويمكن عرضها بايجاز، وبقدر المدير أنه باستطاعته رئيسه اتخاذ موقف من المقترح آتيا حيث لا يتطلب ذلك فترة من الوقت لتسحت عن معلومات ودراسة المقترح فان استعمال الهاتف قد يكون مناسباً، ولكن عندما يكون من الصعب على رئيس المدير أن يتخذ موقفا من المقترح بدون معلومات اضافية، أو استشارة آخرين فان استعمال الهاتف لن يكون مجدياً، وسيتعين على المدير الاحتياط بين اعداد تقرير بمقترحه أو عرضه على رئيسه وحملها لوحه، ويعتبر التقرير وسيلة مناسبة تتناز بأنها تتيح للمدير وقتاً كافياً لتحميم أفكاره، ثم تنظيمها وعرضها بشكل تقرير، ومن جهة أخرى فقد ينتقد التقرير كوسيلة اقناع في هذه الحالة، لأن الرئيس سيتخذ قراره بشأن المقترح على أساس الاستنتاجات التي سيتوصل اليها من قراءة التقرير وربما لا تنجح الفرصة للمدير للاحاطة على الأسئلة التي ترد الى ذهن رئيسه حول محتويات التقرير، أما اللقاء وحمل لوحه، فانه يتيح للمرسل الذي يريد اقناع المستلم بأفكاره، عرض هذه الأفكار بطريقة حيوية وكثيرة الاجابة على أسئلة المستلم ومناقشة ملاحظاته عليها، وحتى اذا لم يوافق الرئيس على هذا المقترحات فيجرح المرسل على الأقل بأسباب واضحة لعدم موافقته.

هل ان اختيار المدير لقناة ووسيلة الاتصال المناسبة يضمن نجاح الاتصال؟  
الاجابة هي لا ، لأن الاختيار الصحيح لايعنى أن المدير قادر على استعمال هذه  
الوسيلة ، فقد تكون مهارة المدير في اعداد التقارير ممتازة ، بحيث يستطيع بسهولة اعداد  
تقرير جيد في تنظيمه وعرض مادته ، مما يحدث التأثير المطلوب . الا أن هذا المدير قد  
لا يحسن عرض أفكاره وجها لوجه ، وبالطبع فان تفضيل المدير لن يكون له أى وزن لو  
أصر رئيسه على عرضها شفها ، واذا اكتشف الرئيس أن المدير يواجه صعوبات في  
عرض افكاره وجها لوجه أو في اجتماع يحضره اخرون فان احتمالات حصوله على  
الترقية قد تنصف كثيرا ، وذلك لما لهذه المهارة من أهمية في أداء مهام الوظائف الادارية  
العليا ، ومن هذا تنصح أهمية اكتساب المدير مهارات استخدام وسائل الاتصالات  
المختلفة . وفي كل الأحوال يجب ان يراعى المدير أن رئيسه مشغول بأمر عديدة ، وهو  
ليس المدير الوحيد الذى يريد الاتصال به ، لذا وحتى يضمن أن رئيسه سيقراً تقريره  
بتمن أو ينصت له باهتمام ، عليه أن لا يسهب أو يطيل في اتصالاته .

### من المدير الى مرؤوسيه

يتصل المدير بمرؤوسيه يومياً عندما يواجه هم الأوامر ويبلغهم بالقرارات والتعليمات  
و يزودهم بالمعلومات ويحفزهم ويراقبهم ، ويواجه المدير أيضا اختيار قناة ووسيلة  
الاتصال المناسبة لمحتوى الرسالة وطبيعة المستلم أو المستلمين المستهدفين ، فمثلا ليس  
من المناسب ابلاغ المرؤوسين بالنظم والتعليمات شفها ، لأن المطلوب هو الالتزام  
الدقيق بها ، والذاكرة ليست أفضل وسيلة لحفظها واسترجاعها ، والأفضل أن يبلغ بها  
المرؤوسين تحريريا ، حتى يستطيعوا الرجوع الى نصوصها عند الحاجة .

ومن بديهيات العمل الادارى أن الأوامر والتوجيهات الصادرة الى كافة  
المرؤوسين ، أو عدد كبير منهم لا تبلغ شفها لكل واحد منهم على حدة ، ولكن على  
المدير أن يقرر اذا كان من المناسب تبليغهم شفها في اجتماع عام يعقده المدير مع

المرفوسين، أو تحريرياً بواسطة تعميم، ويعتبر التعميم وسيلة مناسبة لايصال القرارات والنوحيات الواضحة التي لا تتطلب شرحاً إضافياً، أما إذا كان المدير يتوقع أن يطلب المرفوسون شروحا وتوضيحات للتعليمات، فإنه من المناسب عرضها في اجتماع عام حيث تكون الفرصة متاحة أمام المرفوسين لطرح الأسئلة وسيكون بإمكان المدير الإجابة عليها، وتتطلب إدارة اجتماع امتلاك المدير مهارات اللقاء والاتصالات وتوجيه النقاش، وديونها سيواجه المدير صعوبات في بلوغ الأهداف من عقد الاجتماع. أخيراً، فإنه من المحتمل أن تتعرض الاتصالات البازنة في المنظمة، إلى التحوير أو الترشيع بحيث لا تصل كاملة أو واضحة إلى المستويات الأدنى، وقد وجد نيكولس (١٩٦٢) أن المستوى الأدنى على هيكل تنظيمي مكون من ستة مستويات تنظيمية لم يستلم سوى ٢٠% من المعلومات المرسله من أعلى مستوى في التنظيم.

### المدير كمستلم

لأنتم عملية الاتصال بدون ارسال واستلام، فعملية الاتصال التي تبدأ بالارسال لا تعتبر ناجحة إذا لم يتم الاستلام، لذا فقد اعتبر بيرلو (١٩٦٠) أن المستلم أهم حقيقة في عملية الاتصال، كما يؤكد دركر (١٩٥٥) أن المستلم وليس المرسل هو الذي ينصل في الواقع لأن الاتصال لا يتم إذا لم يدرك المستلم الرسالة، وكما أن المدير يرسل الاتصالات إلى رئيسه وزملائه ومرفوسيه، فإنه أيضاً يستلم منهم الاتصالات، وتتأثر كفاءة الاستلام أو الاتصال من جهة المستلم بعدد من العوامل، منها: الثقة بالمصدر، ومهارة الاتصات، ومضمون الاتصال، والتحيز في الإدراك.

### الثقة بالمصدر

إن الثقة المتبادلة عامل أساسي في خلق التعاون بين العاملين في المنظمة بشكل عام، ولها أهمية خاصة بالنسبة للاتصالات، فإذا كان المستلم لا يثق بالمرسل فإنه على

الأغلب مبتظر بشيء من الشك للاتصالات التي يستلمها منه ، فقد يساور المدير الشك في صحة المعلومات الواردة من أحد مرؤوسيه ، لأن هذا المرؤوس سوابق في ذلك ، أما لماذا يقوم المرؤوس بذلك فهناك عدد من الأسباب ، فقد لا يكون لدى المرؤوس سوى هذه المعلومات أو ربما قام بتحويل المعلومات عمدا حتى لا تعكس صورة سيئة عن أدائه ، وهو يخشى من اعتماد المدير هذه المعلومات في تقييم أدائه ، وبينما لا يتردد المرؤوسون في إرسال المعلومات التي يتوقعون أن يكون لها أثر طيب على المدير ، وحدهم روبرتس وورابيل (١٩٧٤) يمتنعون عن إرسال الاتصالات التي تتضمن أخباراً سيئة يتوقعون أن تثير استياء المدير ، كما أنه من النادر أن تحتوي الاتصالات على الانتقاد ، لأنهم يخشون على مصاحبتهم<sup>٨</sup> ، وقد وجد منجر (١٩٥٦) أن فئة الثقة المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه تؤثر سلباً على كفاءة الاتصال بينهما<sup>٩</sup>.

ونسطيق هذه الملاحظات أيضا على الاتصالات بين المدير وزملائه ، ولكن أسباب ضعف الثقة قد تختلف ، فهؤلاء الزملاء هم منافسوه على الترقية . وعندما تكون المنافسة سلبية سيشتكك المدير في صحة الاتصالات التي ترده منهم ، وسيشتبه أن كان الهدف منها هو التنسيق لانحياز الأعمال المشتركة ، أم إيقاعه في مشكلة أو ورطة لاختراجه من دائرة التنافس حول الترقية . وبشكل عام وإذا كان المدير كثير الظنون فإنه لن ينجح كمستلم .

### مضمون الاتصال

كلما كان الاتصال واضحا كلما ازداد احتمال ادراك وفهم المستلم للاتصال ، وقد يبدو أن وضوح الاتصال يعتمد بصورة تامة على المرسل ، ولكن الصحيح هو أن للمرسل دورا كبيرا في ذلك كما أن للمستلم دورا أيضا ، فمن واجب المستلم أن يتفق مسبقا مع المرسل حول مضمون وشكل وتوقيت الاتصال . وأن لا بدع المرسل يجتهد في ذلك .



## التحيز في الادراك

كما أن المرسل قد يحوز في الاتصالات لأغراض شخصية فإن المستلم قد يفهمها بصورة مختلفة، متأثراً بعواص ودوافع معينة، فكل واحد منا منظار ذهني يطره الى العالم الخارجي وما يدور فيه، ويتكون هذا المنظار من معتقداته واتجاهاته وحلته تحاربه، ويستعمل هذا المنظار في ادراك وبهم الاتصالات التي يستلمها، وكذلك في حجب المعلومات التي لا تنفق مع ما يمتسك به من معتقدات وأفكار، وهذا المنظار يختلف من شخص الى آخر، لذا فقد يعتبر أحد المديرين زيادة ٥% في الانشاحية تحسناً كبيراً، بينما قد يعتبره مدير آخر تحسناً طفيفاً لا يذكر. وبالطبع فإن القرارات أو الاحراءات التي سببها المدير الأول ستكون مختلفة عن قرارات واحراءات المدير الثاني بالرغم من أن الحقائق واحدة، وهكذا فإن المدير المشائم جداً يدرك ويفهم الاتصالات بصورة مختلفة عن المدير المتعائل جداً، كما يختلف تقييم المدير الطموح جداً عن تقييم المدير قليل الطموح، والسبب في كل ذلك هو التحيز في الادراك.

## الاتصات

ان الاتصات مهارة لا يستغنى عنها أى مدير، اذا أن كفاءة استلام المدير للاتصالات الشفهية، تعتمد على مهارة الاتصات لديه، وحتى يكون المدير مستمعاً جيداً يجب أن يدع المتكلم ليتهى من كلامه بدون مقاطعة، ونحاول فهم موقف المتكلم ووجهة نظره ويؤجل التنقيص حتى النهاية، ومن المهم أيضاً أن يشعر المتكلم بأن المستمع مهتم بسماع ما لديه من حلال ما يبدو عليه من مظاهر المتابعة والتركيز، وما يسدر منه من تشجيع على مواصلة الكلام، فلو اقترح عليه المدير الاختصار والابجاز أو بدا عليه الضجر، فإن المرفوس سيفهم من ذلك أن المدير ليس راغباً بالاستماع له، وسيتردد قبل الاتصال به بهذه الطريقة في المستقبل.

## كفاءة قنوات الاتصالات

ان كفاءة قنوات الاتصالات مهمة بالنسبة للمعامل والمستلم أيضاً، فالمستلم الذى يريد أن يحصل على معلومات محددة عليه ان يهىء القنوات والوسائل المناسبة لضمان ايصالها فلا يكفى مثلاً أن يدعو مدير مرؤوسيه الى عرض شكاواهم عليه، ادلا بد أن يسهل لهم الاتصال به لهذا الغرض. فبوجود المرؤوسين أن الاتصال به لهذا الغرض صعب، فانهم ميّتنحون أن المدير لم يكن حاداً في دعونه، كما أن المدير الذى يعلن أنه يطبق سياسة «الباب المفتوح» في الادارة، ويخص نفسه وراء أبواب مغلقة وحاجب وسكرتير وحدول مواعيد مملوء دائماً، لا يشجع مرؤوسيه على محاولة الاتصال به، ويمكن أن يتوصل المرؤوس الى نفس النتيجة حتى لو استطاع مقابلة المدير، وقد يبدى المدير ترحيباً بآراء وأفكار المرؤوس، الا أن المرؤوس قد يلاحظ في ترات صوت وحركات المدير ما يدل على عدم ارتياحه وعدم صبره مما لا يشجع المرؤوس على الاستمرار بالاتصال.

وعندما نصنع الادارة صندوقاً للاقتراحات والشكاوى في مكان منروى، ونظهر عليه علامات الاهمال - مثل الغبار المتراكم وبيوت العنكبوت، فإن المرؤوس سينتج أن هذا الصندوق ماهو الا قطعة من أثاث الادارة، لم يوضع للاستعمال وإنما لتحسين مظهر الادارة.

## قنوات الاتصال غير الرسمية

تنتقل عبر القنوات غير الرسمية اتصالات كثيرة، وقد تتضمن هذه الاتصالات على معلومات صحيحة ومفيدة أو أخبار محرقة أو اشاعات غير صحيحة، والكثير من الاتصالات المهمة لا تنتقل عبر القنوات الرسمية وإنما من خلال القنوات غير الرسمية التى يساعد وجودها من رفع كفاءة الاتصالات داخل المنظمة، و يؤكد ديفس (١٩٧٢) أن حوالى ٧٥٪ من المعلومات التى تنتقل عبر القنوات غير الرسمية صحيحة

ويمكن الاعتماد عليها<sup>١٠</sup>. وبإمكان المدير الاستفادة من هذه القنوات في إرسال واستلام المعلومات، ووجود هذه القنوات ظاهرة طبيعية ومتوقعة في كل المنظمات مثل وجود الجماعات غير الرسمية، وعندما يتقبل المدير وجودها فسيكون باستطاعته الاستفادة منها والجد من الاتصالات الضارة مثل الشائعات التي تنتقل عبرها أيضاً، ويصف تشيس (١٩٥٧) الشائعات بأنها ضارة مثل الحريق، كما أنها تنتشر بسرعة مثل الحريق، والطريقة الوحيدة لاطفاء هذه الحريق أو دحض الشائعات هي من خلال قيام المدير بإعلان الحقائق في الوقت المناسب<sup>١١</sup>.

## الفصل الثامن

الرقابة الادارية

## مقدمة :

لا يكتمل عمل المدير بدون رقابة، فحودة الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة لا تنجح إلا من خلال التنفيذ، والرقابة ضرورية ليتأكد المدير من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطط والبرامج، ومن النادر أن نجد مديراً لا يعرف أهمية وفائدة الرقابة، والأغلب أن العديد من المديرين يبالغون في استعماده ولكن المطلوب هو ممارسة عملية الرقابة على أسس سليمة، فهناك أنواع من الرقابة، من المبدأ أن يتعرف عليها المدير، ومهما كان نوع الرقابة التي يوظفها المدير فإن ذلك يجب أن يتم ضمن إطار نظام رقابي، ويشمل هذا الفصل على استعراض وشرح دور المدير في عملية الرقابة.

## ماهي الرقابة؟

عندما يسأل المدير أحد مرؤوسيه عن المرحلة التي بلغها في إنجاز مهمة مكلف بها، أو عندما يراجع المدير تقرير أحد الفروع عن أحواله خلال الثلاثة أشهر الماضية، فهل هذه هي الرقابة؟ الجواب هو أن ذلك جزء من عملية الرقابة، فلما اكتشف المدير أن معدل الانحاز ينخفض أو أن جودة الخدمات غير مرضية، فلما أن يتخذ إجراءات مناسبة لتصحيح هذا الوضع، ولا تكتمل عملية الرقابة بدون ذلك، إذن الرقابة هي العملية، أو مجموعة الخطوات التي من خلالها نتعرف الإدارة على مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة، وفي حالة وجود انحرافات في التنفيذ بشكل صعب في الأداء، أو تدن في الجودة أو أية مشكلة أخرى تؤثر على سير التنفيذ وتحقيق الأهداف، تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ولا يختلف المديرون حول أهمية وموائد الرقابة، فترقابة فوائد معروفة وبجربة مثل السيطرة على التكاليف وتقنين الهدر والضياع في الموارد والاستفادة من وقت الدوام،

ولكن الرقابة مكلفة وتتمثل تكاليفها في الوقت الذي يخصصه المدير لذلك والجهد الذي تبذل في جمع المعلومات ودراسة المشكلات واعداد التقارير، فهل من المقبول أن يتصرف المدير في وقته الشئ لاكتشاف احرف بسيط في الأداء لا يساوى في قيمته نصف قيمة الوقت والجهد المصروف في عملية الرقابة؟ من المؤكد أن الرقابة لا تكون مجدية اذا كانت تكاليفها تزيد على فوائدها لذا يؤكد سترونج وسميث (١٩٦٥) أنه باستطاعته زيادة أن توسع نطاق عمليات الرقابة حتى تصل الى نقطة تكون فيها تكلفة الرقابة مساوية لما يستج عنها من توفير في التكاليف، وكل رقابة تتجاوز هذا الحد هي رقابة مفرطة وعبر مجدية، ومن المحتمل أن تكون لها تأثيرات صارة - اضافة الى تكاليفها الباهظة نسبيا - على رضا وأداء العاملين الذين لا يجدون مبررا لها، اذن على كل مدير أن يتأكد من أن الرقابة التي يمارسها لم تبلغ هذا الحد الحاصل بين الرقابة المفيدة وغير المفيدة.

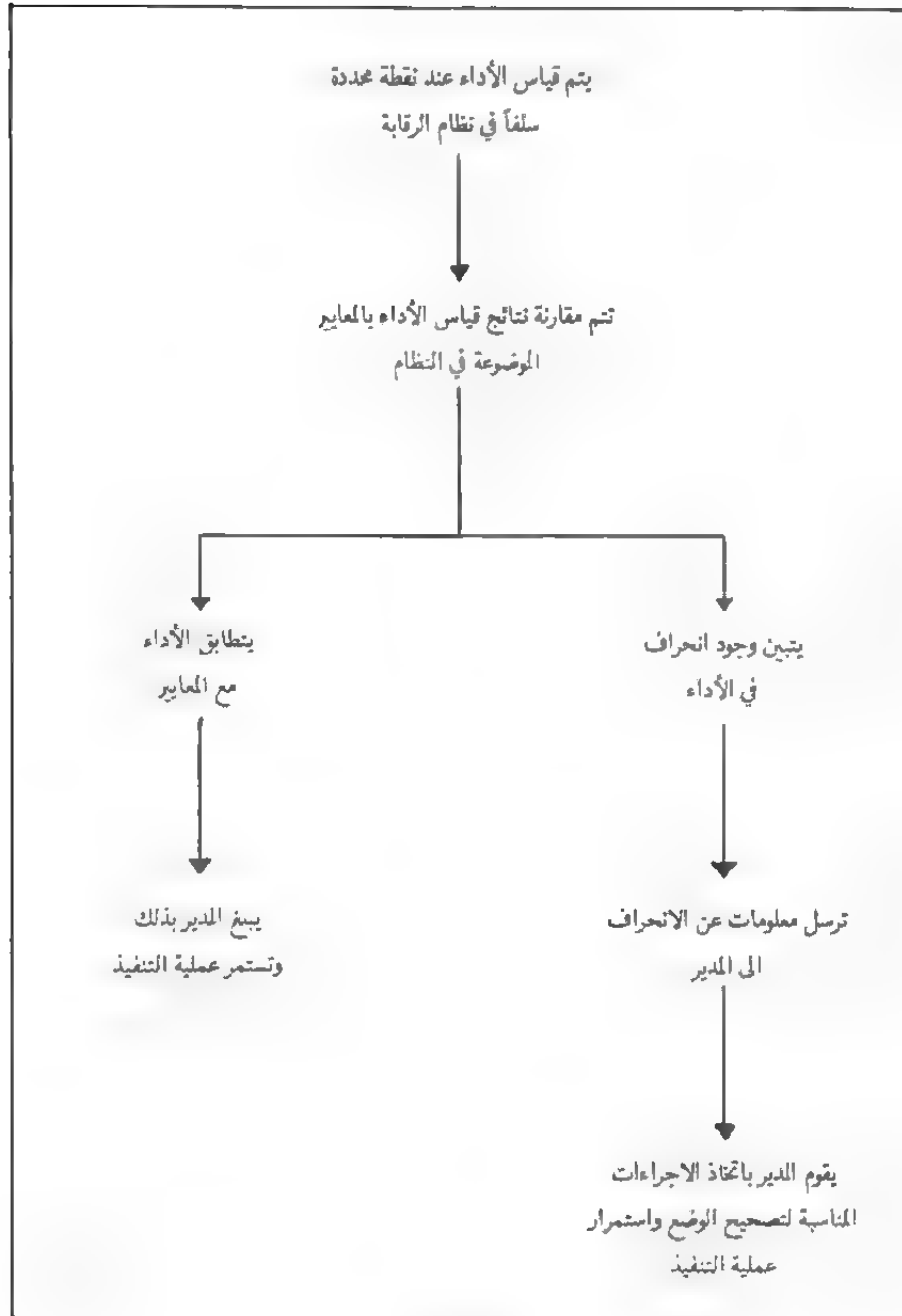
### نظام الرقابة:

ان كافة المديرين يمارسون الرقابة بشكل وآخر، الا أنه ليس كل المديرين يطبقون نظاما للرقابة، واذا كانت الرقابة حتى بدون نظام مفيدة، فإن هذه الفائدة ستضعف عند تطبيق نظام للرقابة، و يعرض تصميم هذا النظام على المدير الاحاطة على الأسطة التالية:

- ماهي عناصر التنفيذ أو الأداء التي يراد التركيز عليها
- ماهي المعايير التي تستعمل في قياس الأداء؟
- متى تتم الرقابة؟
- من يقوم بالرقابة؟

وعندهما يجيب المدير على هذه الأسئلة سيكون لديه برنامج عملي للرقابة. ان جوهر عملية الرقابة هو اجراء مقارنة بين ما هو موجود أو يحدث وبين ما يجب أن يكون عليه، والرقابة على التنفيذ هي مقارنة بين سبب نتائج التنفيذ الفعلي والخطة أو البرنامج المعتمد، كما أن الرقابة على الأداء هي مقارنة بين الأداء الفعلي وبين الواجبات والمهام الموصوفة، وبدون هذه المقارنة لا تتم عملية الرقابة، وعلى هذا الأساس فإن نقطة البداية في تصميم نظام للرقابة، هي وضع النموذج، ان كان خطة عمل، أو وصف للتواجبات والمسئوليات أو غير ذلك.

فلو آرادت الادارة شراء أجهزة مكتبية مثلاً، فإن أول خطوة تقوم بها هي وضع خطة أو برنامج للشراء، وستشتمل هذه الخطة على عدد من المراحل أو الخطوات تنتهي بتحقيق هذا الهدف، وعادة ما يكون هناك جدول زمني يبين مواعيد انجاز مراحل الخطة وقد يكون عامل الوقت حيوياً لارتباط انجاز هذه المهمة بنشاطات أخرى للادارة، كما تحدد الخطة الجهة أو الجهات التي ستقوم بتنفيذ عملية الشراء، ومع البدء في تنفيذ الخطة تبدأ عملية الرقابة، فالمدير يهتم الوصول ان هدف الخطة وضمن الحدود والمواصفات المقررة، منها أن يتم ذلك في حدود الوقت المحسوب لذلك. ولولم يمارس المدير الرقابة إلا بعد انقضاء هذا الوقت، فانه من المحتمل أن يفاجأ بأن المهمة لم تنجز بعد، وأنذاك سيتحمل المدير مسئولية التأخير وما يترتب عليه، فالمطلوب هو أن تتم الرقابة بشكل منظم على سبب التنفيذ للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة أو البرنامج والمدة الزمنية المحددة لذلك، ولكن هذا لا يعني ممارسة الرقابة يومياً، فقد يكون كافياً التأكد من تنفيذ كل مرحلة رئيسية من مراحل الخطة في الموعد المحدد وفقاً للمواصفات المعتمدة، ويبين الشكل التالي مراحل أو خطوات عملية الرقابة.





## معايير الرقابة

ان دقة ووضوح معايير الرقابة والتي قد تستمد من الحطة أو الأداء النموذجي، أمر مهم لنجاح عملية الرقابة، وبفضل أن تكون هذه المعايير رقمية قدر الامكان، مثل عدد توصيلات الهاتف المخطط لانجازها في السنة أو عدد مساحة الحدائق العامة التي سيتم انجازها في خمس سنوات، ان استعمال هذه المعايير يجعل من السهل قياس الأداء الذي سيكون في هذه الحالة عدد التوصيلات أو عدد مساحة الحدائق المجزة فعلياً ضمن الفترة المحددة وسينين من مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة ان كان هناك انحراف (زيادة أو نقصان) عن المعيار. وهذه المعايير ليست ثابتة وقد تبرز الحاجة الى تعديلها نتيجة عملية الرقابة نفسها فقد يتضح أن انخفاض الأداء الفعلي بنسبة ٣٠٪ مقارنة بالهدف لايمود الى مشكلات تنفيذية، وانما لكون الهدف مبالغاً فيه أساساً. لأن التخطيط لم يكن واقعياً، أو لتغير الظروف المؤثرة. وفي هذه الحالة يجب تعديل المعيار ليصبح أكثر واقعية. ان وضع معايير الرقابة والبلاغ العاملين بها قد يكون له تأثير عرصي على الأداء، فالمعايير هي عناصر مختارة تمثل مجمل الأداء والتركيز عليها من خلال الرقابة سيدفع العاملين الى الاهتمام بها بشكل خاص، وربما ايمان حوائب أخرى مهمة في الأداء.

## معلومات الرقابة

لا تتم عملية الرقابة بدون استلام المدير المسئول معلومات عن نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، ومن الضروري أن يتضمن نظام الرقابة تحديداً للمعلومات المطلوبة وكيفية عرضها وطريقة ايصالها وتوقيتها، وفي الكثير من المنظمات نجد أن تقارير الرقابة تأخذ شكلاً مشابهاً للجدول التالي:

## تقرير الانتاج للفصل الأول من عام ١٤٠٧هـ

شهر	الانتاج المحقق (ألوحدات)	الانتاج الفعلي (ألوحدات)	نسبة الانتاج الفعلي إلى المحقق ( % )
محرم	٦,٥٠٠,٠٠٠	٦,٠٠٠,٠٠٠	٩٢,٣
صفر	٦,٦٠٠,٠٠٠	٦,٢٠٠,٠٠٠	٩٣,٩٣
ربيع الأول	٦,٧٠٠,٠٠٠	٦,٥٠٠,٠٠٠	٩٧,٠١

ان تصميم هذا الجدول يدل على أن موعد اعداده هو بعد انقضاء شهر ربيع الأول ولو كان هذا هو تقرير الرقابة الوحيد الذي يستلمه المدير المسئول، فإن هذا يعني أن المدير لن يعلم برقم الانتاج الفعلي لشهر محرم إلا بعد مرور شهرين على الأقل، ولو كان انحراف الانتاج الفعلي عن الانتاج المحقق في ذلك شهر كبيراً بما يدل على وجود مشكلة، فإن هذه المشكلة تستمر بعد انتهاء الربع الأول من السنة ولن يكون قد عرف بوجودها، وبالتالي سيستأخر البحث عن حل لها ومعالجتها. ان تحديد نوع معلومات الرقابة ومووقيتها مسئولية يتحملها المدير المسئول عن نتائج الأداء الذي يجب عليه أن يبادر في هذه الحالة الى طلب تقرير شهري إضافة الى التقرير الفصلي.

أحياناً لا يكفي أن يعلم المدير بأن الأداء قد انحراف عن المعيار بنسبة معينة فهذه المعمومة ستبين له ان كانت توجد مشكلة أم لا، ولكنها قد لا تساعد كثيراً في تحليل هذه المشكلة واتخاذ الحلول لها، فنأى مديراً للمؤسسة قراض حكومية استلم تقريراً يبين أن نسبة المبلغ المحققة من قروض المستحقة نصف السنة، كان حوالى ٦٦٥٪ فإن هذا يكفي للاستنتاج بوجود مشكلة ولكنه غير كاف للتوصل الى حل للمشكلة، ولكن السحث عن الحل سيكون أسهل لو عرف المدير أن عشرين فقط من المقرضين مسئولون

عن ٨٠٪ من القروض التي تأخر مدادها، وهذه النتيجة متوقعة وفقاً لقانون باريتو الذي يقول بأن الحالات المهمة عادة ما تشكل نسبة صغيرة من مجموع الحالات، وستساعد هذه المعلومات المدير في تركيز اهتمامه على مكمن المشكلة أو الجزء الأكبر منها.

## مستويات الرقابة

تختلف الرقابة التي يمارسها المدير باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله هذا المدير، ويعني هذا أن الرئيس الأعلى للمنظمة يمارس رقابة تختلف عن الرقابة التي يمارسها المدير التنفيذي لأحدى الوحدات التنظيمية المرتبطة به، كما أن رقابة الأخير تختلف عن رقابة المشرف على خط الإنتاج أو التفيد، ويبرر هذا الاختلاف في صفتين أساسيتين للرقابة: درجة الشمولية ودرجة التفصيل. وبشكل عام كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي للمنظمة كلما قل الاهتمام بالتفاصيل، وبالعكس فإن الرقابة تصبح أكثر تفصيلاً عند نزولنا على الهيكل التنظيمي، فليس من المناسب، وقد يكون من غير الممكن للرئيس الأعلى ممارسة رقابة مفصلة على الأداء في المنظمة، وعندما تكون المنظمة كبيرة الحجم فإن ذلك يكون مستحيلاً، بينما يكون ذلك ممكناً وضرورياً بالنسبة للمدير في المستوى الإشرافي أما من حيث شمولية الرقابة فإن رقابة مدير الوحدة تقتصر على ما يدور في الوحدة من نشاطات وعلى العاملين فيها، أما معلومات الرقابة التي يستلمها الرئيس الأعلى شهرياً أو فصلياً فتشمل كافة نشاطات المنظمة ولكنها لا تتعرض لذلك بالتفصيل ويلاحظ أن بعض المديرين في مستوى الإدارة العليا يرفضون هذا التوزيع العام لمهام الرقابة، ويصرّون على ممارسة رقابة مفصلة وشبه يومية على الأداء في منظماتهم بالرغم من أنه ليس لديهم وقت كاف لمراجعة كافة تقارير ومعلومات الرقابة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. إن دعت الحاجة - كما أن عملهم الإداري لا يقتصر على الرقابة، فهناك التخطيط والتنظيم والإشراف وغير ذلك، وإذا لم

يكن السبب في نزول المدير الأعلى الى مستوى الرقابة التصيلية هو اقتناع المدير بضرورة ذلك كمبدأ ادارى صحيح، فان المشكلة قد تمكّن في نظام الرقابة الذى لا يزود المدير بما يحتاجه من معلومات، مما يجعله يسعى للحصول عليها بوسائل أخرى.

### الادارة بالاستثناء

تستند طريقة الادارة بالاستثناء الى افتراض أن الحالة الاعتيادية لا تحتاج الى رقابة لأنها لا تتطلب تصحيحاً أو تعديلاً لذا فان الاهتمام يجب أن ينصب على الحالات الاستثنائية فقط، فاذا كان سير التنفيذ ومستوى الأداء مطابقاً للحطة فان الادارة لا تحتاج الى معلومات مفصلة عن ذلك و يكفي بإبلاغ الادارة بأن كل شيء يتم وفقاً للحطة، أما اذا ظهرت مشكلات أو معوقات قد تؤدى الى احرف أو تأخر التنفيذ عما هو محدد في الحطة، فان ذلك يستدعى اعداد «تقارير استثنائية»، والفائدة الرئيسة من هذه الطريقة هي التقليل من حجم معلومات الرقابة التى يستلمها المدير، فبدلاً من أن يستلم المدير تقارير كثيرة ولا يتخذ قراراً الا بشأن القليل منها، لن يرسل للمدير سوى هذه التقارير المهمة مما يخفف من العبء الذى يتحمله المدير، وينتج له التركيز على ما تتضمنه هذه التقارير من معلومات حيوية.

### أنواع الرقابة

توجد أنواع عديدة من الرقابة، منها: الرقابة على الانتاج، والرقابة على الجودة، والرقابة على التكاليف، والرقابة على أداء العاملين، ونكل منها أغراض رئيسية وفوائد. فالرقابة على الانتاج تستعمل عادة في المصانع والمنشآت الانتاجية التى يمكن قياس انتاجها، لأن استمرار العملية الانتاجية وتحقيق مستويات الانتاج للحظطة، أمر مهم جداً بالنسبة لهذه المنظمات. بالإضافة الى كميات الانتاج، تهتم ادارة المنظمة الانتاجية بجودة الانتاج، فتقوم بوضع نظام لرقابة على الجودة تحدد فيه معايير الجودة،

وأجراءات قبيلتها، وتوجد في المنظمات الصناعية الكبيرة وحدات للرقابة الشاملة. مهمتها الرئيسية تطبيق هذا النظام، أما في شركات مودول البناء أو إنشاء الطرق وأجهزة تنفيذ المشاريع في منظمات الحكومة فتتولى هذه الوحدات بمحصر حودة المواد المستعملة في التنفيذ، وفيس حودة تنفيذ مراحل المشروع للتأكد من أن المشروع يسير وفقاً للمواصفات المتفق عليها.

وتحرص المنظمات الخاصة على مراقبة تكاليف عملياتها والسيطرة عليها حتى لا تفاجأ في نهاية السنة بأن التكاليف قد ارتفعت إلى حد بحيث لم تعد هناك أرباح، وتعمل منظمات الأعمال الخاصة على أساس تعظيم الأرباح وهذا يفرض اهتماماً كبيراً بالتكاليف، ومع أن التكاليف عنصر أساسي بالنسبة للمنظمات الحكومية كذلك لا أنهم لا تعطيه نفس الدرجة من الاهتمام التي نلاحظ في منظمات الخاصة، والسبب هو أنها عادة لا تهدف إلى تحقيق الأرباح.

ويعتبر نظام محاسبة المسئولية في المنظمات الانتاجية لتحديد مسئولية كل وحدة انتاجية في التكلفة الاحادية للإنتاج، فأرقام التكاليف الاحادية التي توفرها دوائر الحسابات لا تحدد التكاليف المترتبة على كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وهي لا تعيد الإدارة كثيراً في تحديد توجه الميزانية، ومن هو المسئول عن ذلك، ولكن عندما يتم حساب الجزء الخاص بكل وحدة انتاجية من التكاليف يستطيع الإدارة من السيطرة بشكل أفضل على التكاليف.

ويعتبر نظام الرقابة على الأداء دراسة العمل لتحديد الوقت الذي يستغرقه أداء العمل، وعندما يتم تقدير الوقت المعياري لا يحد كل مهمة بصح من الممكن تحديد مستوى الإنتاج المطلوب من الموظف أو العامل، وبالتالي يتوفر للإدارة معياراً أساسياً للرقابة على أداء العاملين في المنظمة.


## الاستفادة من نتائج الرقابة

تسبب نتائج الرقابة مدى انطباق أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط وفقاً لمعايير معتمدة، وإذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة أو النموذج فإن عدم هذا هو في حد ذاته مهم بالنسبة للمدير، أما إذا كان هناك انحراف عما هو مخطط فإن هذا يستلزم من المدير تصحيح الوضع، ولكن قبل أن يجد المدير الحل لمشكلة الانحراف هذه فلا بد من تحديد أسبابها، وهذا يجب أن توفر تقارير الرقابة المعلومات التي تمكن أن يستفيد منها المدير في تشخيص المشكلة وأسبابها، فهل المشكلة تكمن في الأداء، أم في أهداف وسياسات خطة الإدارة؟

فإذا اتضح أن أهداف الخطة لم تعد واقعية بسبب تغير الظروف المؤثرة، فإن هذه المشكلة لا تزول من خلال حث العاملين على زيادة الإنتاج وإنما من خلال تعديل الخطة، بالإضافة إلى العودة المباشرة من تقارير رقابة في حل المشكلات لآلية التي تواجه التنفيذ توجد قوائد أخرى تتحقق على المدى الطويل فتشخيص المشكلات الآن يساعد الإدارة كثيراً في استهانة للمستقبل فلننسى مثلاً أن المشكلة هي عدم كفاية قدرات ومهارات العاملين فقد يكون أفضل إجراء تصحيحي في المدى القصير هو تعديل الخطة وتخفيض مستويات الأداء المطلوبة، أما بالنسبة للمدى الطويل فإنه باستطاعة الإدارة أن تطور أداء العاملين من خلال التدريب، وهكذا تستفيد الإدارة من نتائج الرقابة في التطوير والتخطيط للمستقبل.

## وسائل الرقابة

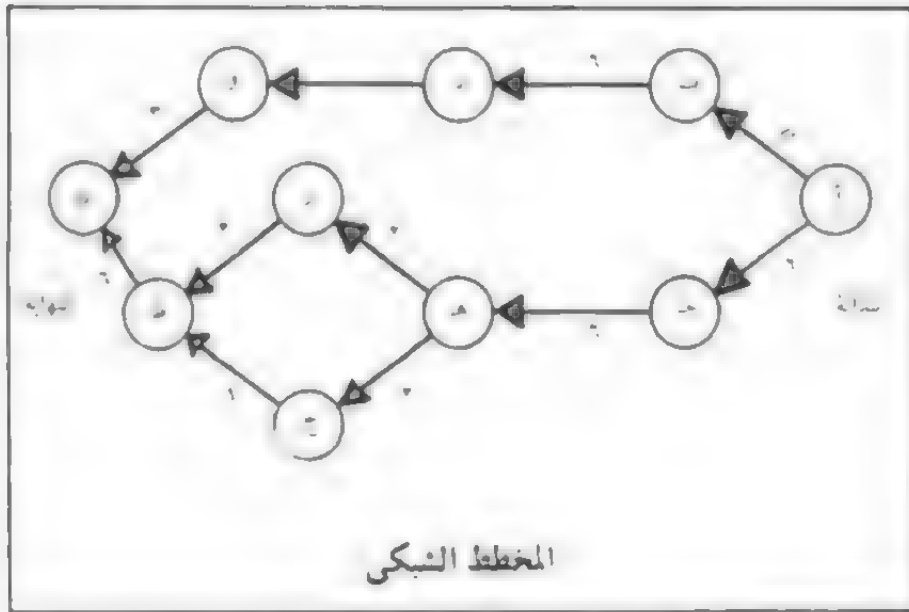
توجد بعض الطرق والوسائل التي تستعمل في عمليات الرقابة ومن المفيد أن يتعرف المدير عليها وعلى مجالات استعمالها، كما أن بعض هذه الطرق والوسائل لا يصعب تعلمها على غالبية المديرين إذا كان لديهم الوقت والاهتمام، ومن أشهرها غنط جانت والتحليل الشبكي ومخططات السيطرة النوعية.

**مخطط جانانت :** ويعتبر مخطط جانانت وسيلة مفيدة للرقابة وتمتاز بالبساطة وسهولة الاستعمال. ويعد مخطط جانانت وفقا لخطة أو برنامج رمسي لتنفيذ. ويشترط أن تكون مراحل التنفيذ محددة وأن تتوفر تقديرات الوقت المطلوب لتنفيذها. وكما هو مبين في الشكل الآتي، ومنشأ المخطط الأفقي على مخطط رمسي بالنسبة أو بالأشهر أو بالأسابيع بينما تعرض المراحل حسب ترتيبها الزمني عموديا، وعلى أساس خطة أو برنامج التنفيذ تحدد مواعيد بدء وإكمال كل مرحلة من مراحل التنفيذ وتبين بالشكل داخل المخطط، ومع البدء في تنفيذ بين الوقت المستغرق على شكل .

### مخطط جانانت

المرحلة	الزمن				
	محرم	صفر	ربيع أول	ربيع آخر	جمادى الأولى
١. إعداد النصوص					
٢. نهاية الموقع					
٣. شراء المعدات					
٤. ...					
٥. ...					

**التحليل الشبكي :** وتستخدم هذه الطريقة في تحديد سرعة المشاريع والمسارات ذات المراحل المتعددة التي يمكن إنجاز بعضها بشكل متتابع (في نفس الوقت) بينما تبدأ مراحل أخرى منها على التتابع. وتستخدم هذه الطريقة أيضا في السيطرة على التنفيذ وتشخيص مشكلات التنفيذ. ويتطلب إعداد المخطط الشبكي تحديد مراحل تنفيذ المشروع أو النشاط وترتيبها حسب أولوياتها الزمنية. فكم يتضح من الشكل الآتي فإن تسليد المرحلتين (ب) و (ج) يعتمد على اكتمال تنفيذ المرحلة (أ)، ولكن يمكن البدء بتنفيذ المرحلة (ج) في نفس الوقت الذي يتم فيه تنفيذ المرحلة (ب) أي أنهما حدثان متوازيان.



وبين وقت تنفيذ كل مرحلة أو حدث على السهم الموصل بين هذا الحدث والحدث الذي يليه في الترتيب، ثم يحدد (المسار الخرج) للمشروع وهو المسار الذي يسير في تبع خطواته الوقت الأطول، وفي المخطط المبني بالشكل فإن المسار الخرج هو أ-ح-د-ز-ط-ي، ولا يمكن إنجاز المشروع بأقل من هذا الوقت، ولو حدث تأخير في تنفيذ مرحلة فإن تنفيذ المشروع ككل سيتأخر لذلك من السهولة أن يولى المدير المراحل أو الأحداث الواقعة على هذا المسار اهتماما خاصا أثناء قيامه بالرقابة على تنفيذ المشروع.



## الفصل التاسع

التطوير الإداري

## مقدمة :

تطمح كل إدارة إلى تحقيق كافة أهدافها (المالية) وبأقل التكاليف (الكفاءة)، ولا يتطلب بقاء المنظمة واستمرارها في العمل أن نكون فعاليتها وكفاءتها تامة (١٠٠%)، فقد تعتبر المنظمة ناجحة عند مستوى فعالية ٧٠% ومستوى كفاءة ٨٠% وقد تختار الإدارة الاكتفاء بهذا المستوى من النجاح، ولكن يبقى هناك مجال لتحسين والتطوير، والتطوير هو مسئولية الإدارة، وفي وسط ظروف التغير السريع في البيئة والتطورات التكنولوجية، أصبح التطوير مهمة أساسية ومستمرة، ويتضمن هذا الفصل تعريف مفهوم التطوير الإداري وشرح مداخل وطرق التطوير الإداري، ودور الإدارة في ذلك.

## تعريف التطوير الإداري

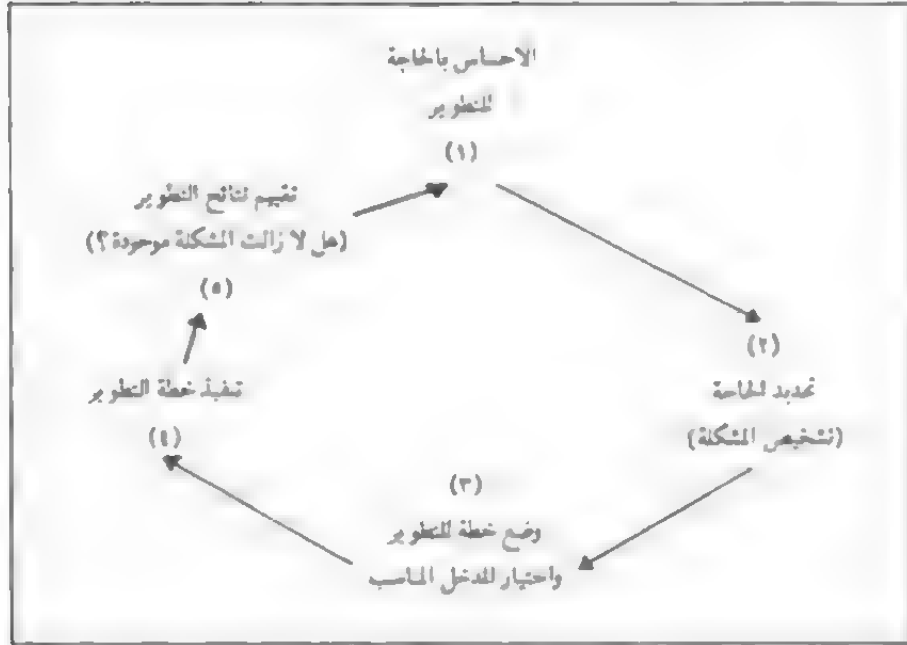
يعرف التطوير بأنه عملية تغيير هادفة، والهدف النهائي للتطوير الإداري هو تحسين فعالية أو كفاءة المنظمة أو الاثنين معاً، وإن أي تغيير نحو الأحسن في أداء الأفراد أو طرق ووسائل العمل أو في العلاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين، هو تطوير إداري (تنظيمي) بشرط أن يكون قد حدث نتيجة تنفيذ خطة أو برنامج أو قرار يستهدف التطوير، إذن التطوير الإداري هو عملية مخططة.

## عملية التطوير الإداري

تمر عملية التطوير الإداري بعدد من المراحل، وبالرغم من تباين تجارب المنظمات والادارات في تسليد التطوير الإداري فإن هذه العملية لا تكتمل و يضمف احتمال

نجاحها اذ لم تتم وفقاً للمنهجية التالية :

- ١ - الاحساس بالحاجة للتطوير (وجود مشكلة).
- ٢ - تحديد الحاجة للتطوير بدقة.
- ٣ - وضع خطة للتطوير واختيار المدخل المناسب.
- ٤ - تنفيذ خطة التطوير.
- ٥ - تقييم نتائج التطوير.



عندما نسمع مديراً يشتكى من مشكلات نواحي المنظمة أو الوحدة التي يديرها، أو يبيد عدم رضاه عن أداء منظمته أو وحدته مقارنة بمنظمات أو وحدات مشابهة فإنه يكون قد حققنا أول خطوة نحو التطوير وهي الاحساس بوجود حاجة للتطوير، ولكن من المحتمل أن لا يؤدي هذا الاحساس الى نتيجة، لأن المدير قد يختار التعايش مع المشكلة وتعمل نتائجها، وهذا المدير لا يختلف كثيراً في فئة حامية للتطوير من المدير

الذى يقنع نفسه بأن هذه المشكلات ثانوية أو أن الجميع يعانون منها أو حتى ينكر وجودها، وهذان المديران لا يفكران بالتطوير حتى لو كان ممكناً في ظل الظروف والموارد المتوفرة، اذن لا يبدأ التطوير الا اذا كان المدير مستعداً ذهنياً ونفسياً للاقدام على التطوير وتحمل ما ينطوى عليه من تكاليف ومخاطر.

تسبب الحاجة للتطوير من مصدرين رئيسيين: الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية، وضرورة حل المشكلات، فالمدير قد لا يجد مشكلة في نظام المعلومات الحالي لإدارته، والذي يعتمد الوسائل البدوية في تنظيم وحفظ واسترجاع المعلومات ولكنه يرغب في تطوير هذا النظام للحصول على معلومات أكثر اكتمالاً ودقة وسرعة في الوصول وذلك من خلال استعمال الحاسب الآلي، وهنا لا توجد مشكلة ملحة تحتاج الى علاج، وإما الدافع الى التطوير هو رغبة المدير في تحسين فعالية وكفاءة نظام المعلومات، وبإمكان هذا المدير أن يرحيها تنفيذ مشروع تطوير نظام المعلومات أو حتى يصرف النظر عنه تماماً إذا لم تتوفر له الإمكانيات والوارد اللازمة، ولكن المدير الذى يواجه مشكلة تؤثر على وضع المنظمة أو الوحدة التى يديرها ليس أمامه خيار سوى البحث عن علاج لهذه المشكلة قبل أن تتفاقم وبعوت الأوان، وفي الواقع فإن مصلحة المدير تفرض عليه أن لا يتهاون في التصدى للمشكلات.

### تحديد الحاجة للتطوير

بعد أن يستأب المدير الشعور بعدم الارتياح من وضع معين، أو من مظاهر سلبية في المنظمة أو الوحدة التى يديرها، تبدأ المرحلة التالية وهى تحديد السبب (المشكلة) وراء هذه المظاهرة أو التحسينات المرجوة في وضع المنظمة أو الوحدة، وللمدير دور رئيسي في هذه المرحلة أيضاً فهو يحتل موقعاً استراتيجياً على الهيكل يستطيع منه رصد ومتابعة ما يحدث داخلها، وإذا لم يكن أول من لاحظ وجود المشكلة، فإنه يجب أن لا يكون آخر من يلاحظها، والذي يحدث عادة هو أن المدير يتحسن وجود المشكلة من خلال مظاهر

أو أعراض المشكلة، والدور الذي يؤديه هنا مشابه لدور الطبيب العام الذي يقوم بالتشخيص الأولي للمريض قبل إرسال المريض إلى الطبيب المتخصص لأجراء التشخيص النهائي ووصف العلاج المناسب.

إن ملاحظة المدير لتجمع المراجعين في مكتب أحد مرفؤوسية قد لا يثير اهتمامه، ولكن عندما يتكرر حدوث ذلك ويتأكد له عدم رضا بعض المراجعين عن خدمات المنظمة، فلا بد له من اتخاذ موقف. فإذا كان من النوع الذي يشيح بوجهه عن المشكلات، فانه قد يجد لذلك التبرير في التعليق بأن «المراجعين لا يرضون عنك مهما فعلت من أجلهم» أو «انت كلما أعطيت كلما طالبوك بالمزيد»، أما المدير الذي لا يهرب من المشكلات فسيستنتج من تكرار هذه الظاهرة احتمال وجود مشكلة، آنذاك يبدأ بالتفكير في هذه المشكلة بشكل حاد، وأمام هذا المدير طريقتان أو أسلوبان للعمل في تشخيص المشكلة: أن يبحث بنفسه طبيعة المشكلة باستعمال الطرق المبربة أو منهجية منصظمة أو يستعين بمخصصين يتقنون استعمال هذه المنهجية في حل المشكلات الإدارية والتنظيمية، ومن الممكن أن يتوصل المدير إلى حل ناجح بنفسه إلا أن هذا قد يكلف الكثير من الجهود والوقت وينحس احتمال التوصل إلى حل أو استعمال المدير بمخصصين. في نهاية هذه المرحلة يجب أن يكون المدير قد توصل إلى نتيجة حول وجود المشكلة وماهيتها.

### وضع خطة التطوير

بعد تحديد المشكلة أو الحاجة للتطوير بشكل دقيق، فانه من الضروري اعداد خطة بالمصليات اللاحقة وتشمل ايجاد الحلول المناسبة واختيار أفضلها، ثم تطبيق الحل، كما تشمل هذه الخطة التي بعدها المدير أو المستشار التخصصي جدولاً زمنياً بمراحل التنفيذ وتكاليف التطوير، فالطبيب قد يستغرق وقتاً غير قصير، وتكون تكاليفه هففة نسبياً، وقد يرى المدير أنه من المناسب تنفيذ إجراءات عاجلة لمعالجة المشكلة بصورة

مؤقتة حتى يتم التوصل الى الحل أو قد يتبين له أن تكاليف التطوير عالية وأن ميزانيته لا تتحملها.

إن حل أية مشكلة إدارية أو تنظيمية يتطلب جمع معلومات كثيرة عن المشكلة وأسبابها، وقد تكون بعض هذه المعلومات متوفرة في وثائق وسجلات المنظمة، وبسهولة جمعها، ولكن غالباً ما يتطلب الأمر إجراء مقابلات مع العاملين لاستقصاء آرائهم وأفكارهم حول المشكلة وجمع المعلومات المتوفرة لديهم عنها، وقد تكون لدى البعض منهم أفكار جيدة ومفيدة في التوصل الى حل المشكلة.

وللإدارة دور مهم في هذه المرحلة، حتى لو استعانت بمستشارين، إذ يجب عليها تسهيل مهمتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها ومساعدتهم في كسب تعاون العاملين معهم. وبعد الانتهاء من جمع المعلومات يقوم المدير أو الاستشاري بتحليلها، ثم يضع بدائل التطوير أو الحلول المناسبة، وفي حالة وجود أكثر من بديل واحد، فإن المدير هو الذي سيقوم باختيار البديل المناسب بعد المفاضلة بينه وبين البدائل الأخرى، وحتى يكون اختياره سليماً يحتاج المدير الى معلومات كافية عن الفوائد المتوقعة، وتكاليف كل بديل وكيفية تطبيقه، فالبديل الذي يختاره المدير لن يكون مجرد فكرة جيدة بل يجب أن يكون خطة عمل قابلة للتطبيق، تبين مراحل التطبيق ودور المشاركين في ذلك.

### مداخل التطوير

توجد عدة مداخل للتطوير يستطيع المدير ومستشاروه اختيار ما يناسب احتياجات المنظمة منها، وبذكر ليفت (١٩٦٥) أربعة مداخل للتطوير هي: المدخل التنظيمي والمدخل التكنولوجي ومدخل الوظيفة ومدخل الأفراد، ويركز المدخل التنظيمي على توزيع العمل وتشكيل الوحدات التنظيمية، أما التطوير التكنولوجي فيشتمل على إدخال التغيير في طرق وأساليب العمل، و بهتم مدخل الوظيفة بمحتوى الوظائف من

واجبات ومسئوليات وكيفية تطويرها بحيث يتم إنجاز العمل بكفاءة عالية و يكون العاملون راضين عن العمل ، و يستهدف مدخل الأفراد التأثير على دوافع وسلوك ومهارات العاملين من خلال التدريب بصورة رئيسية ، و يؤكد ليفت على الترابط بين هذه المداخل ، فال تغيير في طرق واحراءات العمل مثلاً سيتطلب على الأغلب تدريب العاملين عليها<sup>١</sup>.

يعتبر التطوير من خلال الأفراد من أكثر المداخل شيوعاً واستعمالاً و يستند هذا المدخل الى حقيقة أن الأفراد العاملين في المنظمة هم الذين يحققون الأهداف من خلال أداء المهام و بذل الجهود ، لذا فان تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم نحو العمل منوًدى الى زيادة جهودهم والتعاون فيما بينهم . و يعتبر التدريب من أهم وسائل مدخل الأفراد في التطوير و يذكر هاوس (١٩٦٨) أن الهدف من التدريب هو تحسين أداء الموظف لعملة الحالي أو اعداده للقيام بعمل جديد<sup>٢</sup>. وحتى ينجح التدريب في تحقيق هذا الهدف يجب السدء أولاً بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة ، أي النقص في المهارات والمعلومات التي يحتاجها الموظف لأداء عمله بكفاءة عالية ، وبعد ذلك يتم اختيار نوع التدريب المناسب لذلك (التدريب على الوظيفة ، التدريب خارج المنظمة) ثم تصميم البرنامج التدريبي المناسب لنوعية هذه الاحتياجات ، وعالياً تتم الامتعة بمراكز التدريب المتخصصة في تصميم وتنفيذ برامج التدريب ، و يعتمد نجاح التدريب الى حد كبير على المدير نفسه الذي يجب أن يوفر الفرص للموظفين بعد عودتهم من التدريب لممارسة ما تعلموه من معارف ومهارات ، وقد لاحظ باحثون أن المرفوس الذي يحصل على تدريب في العلاقات الانسانية يصاب بالاحباط اذا عاد الى عمله ليحد رئيسه غير مستعد لتحقيق تطلعاته الجديدة نحو بيئة عمل أفضل وعلاقات مختلفة مع رئيسه ، كما أن للمدير دور رئيسي في تقييم نتائج التدريب ، والتدريب لا يعتبر ناجحاً إلا اذا ظهرت نتائج عملية في أداء وسلوك الموظف بعد رجوعه الى عمله ، وسنن نتائج التقييم للمدير ان كان الاستثمار الذي وضعه في

تدريب هذا الموظف مجزياً أم لا وبالإضافة الى التدريب توجد طرق أخرى للتطوير ضمن مدخل الأفراد مثل مجموعة «تي» وتكوين الفرق وجماعات المواجئة التي تهدف بشكل عام الى تحسين بيئة العمل وحل الخلافات التي تنشأ داخل المنظمة، فمجموعة تي أو تدريب الحساسية مثلاً تهدف الى تحسين الاتصال وزيادة التفاهم بين مجموعة من العاملين، ويتم ذلك من خلال قيام هذه المجموعة التي لا يزيد عددها عالياً على ١٥ فرداً بالاجتماع موبة لمدة تتراوح بين يومين الى أسبوعين، وعادة لا يوضع حدود بموضوعات المناقشة، وإنما يترك اختيارها للمجموعة تحت إشراف مدرب متخصص<sup>٣</sup>، ويقوم المشاركون أثناء هذه الاجتماعات، بتبادل الأفكار والآراء والتصورات التي قد تساعد كل واحد منهم على تفهم دوافع واتجاهات الآخرين، والتعرف على أدراك الآخرين لدوافعه واتجاهاته<sup>٤</sup>.

وتستند الدعوة الى التطوير الشامل، الى اعتبار المنظمة نظاماً من أجزاء أو نظم فرعية مترابطة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وبالتالي فإن أى تغيير في جزء أو جانب منها قد يتطلب تعديل الأجزاء أو الجوانب الأخرى، فالتطوير الجزئي (من مدخل واحد) يهدف الى تحقيق نتائج إيجابية في الجانب الذي يتم التركيز عليه مثل التنظيم أو أداء العاملين، إلا أنه قد يؤدي بنفس الوقت الى مشكلات في جوانب أخرى، فمثلاً: ان أى تغيير كبير نسبياً في التركيب التنظيمي، سينتج عن تغيير في توزيع المهام ووصف الوظائف، مما قد يتطلب حصول الموظفين على معارف ومهارات جديدة (أو تعديل موظفين جدد لديهم هذه المعلومات والمهارات) وينتج عن هذا من خلال التدريب.

### تنفيذ خطة التطوير

يبدأ تنفيذ خطة التطوير بعد إقرارها من الإدارة، وللمدير دور رئيسي ومؤثر في نجاح عملية التنفيذ، فعند أن يصدر أمر البدء بالتنفيذ يجب أن يعمل المدير على توفير مقومات استمرار التنفيذ من الموارد البشرية والمالية والمشاركة في حل المشكلات التي



تواحه التنفيذ كما أن من واجبه اقناع العاملين بأهمية وفوائد التطوير وكسب تعاونهم في تنفيذ التطوير، وتبديد مخاوفهم وقلقهم بخصوصه.

يشير ليون (١٩٤٧) إلى أن تطبيق التغيير أو التطوير يأتي بعد تهيئة الوضع للتغيير ويسمى هذه المرحلة السابقة مرحلة التدوير (أي تدوير الوضع الذي تجمدت عليه المنظمة) وتشارك فيها التساؤلات والشكوك حول سلامة الوضع الحالي، ولكن عملية التغيير لا تنتهي بانتهاء التطبيق إذ يجب أن يعاد تقييم الوضع من جديد ونسمى هذه المرحلة - كما هو متوقع - بالتجميد يتم فيها تثبيت وترسيخ التغيير.

### تقييم نتائج التطوير

هل حقق التطوير النتائج المرجوة؟ وهل حلت المشكلة بعد أن تكلفت الإدارة الموارد وجهود الوقت في سبيل ذلك؟ من الضروري أن يطرح المدير هذه الأسئلة لتقييم نتائج التطوير، والتطوير قد يعطل وتبقى المشكلة قائمة وربما ترك العنل نتائج سلبية، كما أن التطوير قد يقرر بعض النتائج العرضية السلبية التي تحتاج إلى اهتمام الإدارة، ويؤكد ملاووسكوت (١٩٩٢) أن عملية التطوير مستمرة لأن حل أي مشكلة سيخلق مشكلات جديدة تتطلب حلولاً، واستعمال الحاسب الآلي مثلاً يؤدي إلى تحسين نظام المعلومات وتعقد بعض العمليات الروتينية بسرعة وكفاءة عالية، وبسبب ذلك ستعقد بعض الوظائف محتواها، وهكذا مستجد الإدارة نفسها أمام مشكلة وهي الاحتمال بين الاستعانة عن خدمات الذين يشغلون هذه الوظائف، أو إعادة تدريبهم، أو نقلهم إلى وظائف أخرى.

### دور المدير في التطوير

يتبين من استعراض مراحل التطوير أن للمدير دوراً رئيسياً في التطوير، فهو أول المعنيين والمسؤولين عن تطوير المنظمة أو الوحدة التي يديرها، وتقع عليه مسؤولية المبادرة بالتطوير أو اقتراح التطوير، ومن المفيد أن يولي المدير انتباهاً خاصاً لاقتراحات

مرفوضه. وكذلك ملاحظات رئيسه. ويشير نازل وكوك (١٩٧٤) الى أن المدير هو أهم عنصر للتطوير في المنظمة إذ تفدوره أن يدخل التطوير ويعمل على انجاحه، ولكنهما يستدركان أن أغلب المديرين لا يفكرون في التطوير إلا عندما يواجهون أزمات، وقد لا يجد المدير التطوير لأنه يفتوى على تغيير الوضع القائم ومواجهة ما يترتب على ذلك من تمكيد لجو العمل وحلاقات وغير ذلك. كما أن الوضع القائم قد يكون أصلاً من صنع ذهنه وبدبه. وهو النالى لا يرضى بآثاره الشكوك حول سلامته، أى أنه متحاز للوضع القائم.<sup>٧</sup>

ولا يريد بعض المديرين من التطوير أكثر من الكسب المعنوى والسمة الحسنة بين أقرانهم، فإذا كان غيرهم يرسل مرفوضه للتدريب الى أفضل المراكز التدريبية فإن ذلك سيكون حافزاً كافياً بالنسبة لهم لارسال مرفوضهم الى تلك المراكز، ويسمى هذا المدير الى الاشتهار بكونه مديراً تطويرياً (عكس نقبى أو بيروقراطى) ولكن لا يتوقع أن تكون لهذا التطوير آثاراً حسنة لأنه لم يكن هادفاً ومخططاً.

ويواجه المدير الذى يبادر الى التطوير اختياراً صعباً، عندما توضع أمامه بدائل التطوير. وتكمن الصعوبة في احتمال أن يكون واحداً أو أكثر من هذه البدائل، يتعارض مع مصالح المدير أو مصالح بعض العاملين الذين يحرص على ارضائهم، فإذا اختار المدير حماية هذه المصالح فإن ذلك قد يكون على حساب الاستفادة من التطوير، أما إذا اختار التطوير الخالص فإن ذلك قد يعنى خسارة معنوية (وربما مادية) له أو لآخرين. والقاعدة التى يجب أن لا يبعد عنها المدير عند اتخاذ قراراته بشأن التطوير هى أن الحاجة للتطوير تعرضها مصححة المنظمة التى يعمل فيها (أو المصلحة العامة إن كانت لمنظمة حكومية) وأنه يتحمل مسئولية أخلاقية في المحافظة عليها، لذا فإن الأولوية يجب أن تعطى للتطوير المره من المصالح الشخصية. ولكن هذا لا يمنع من قيام المدير بمحاولة تخفيف التأثيرات غير المرغوبة للتطوير على العاملين في المنظمة، فليس من صالح المنظمة أن تندو وكأنها غير حريصة على مصالح العاملين فيها.

## مقاومة التطوير

ينتج عن التطوير غالباً تغيير في محتوى الوظائف وظروف العمل والعلاقات بين العاملين، كما أنه قد يهدد مكانة بعض العاملين وقد يفقد بعضهم وظائفهم بسببه، ولذلك فقد يقابل التطوير بعدم الارتياح، وربما المعارضة العلنية التي قد تصل حد محاولة إفشال التطوير، وهذا ما يسمى بمقاومة التطوير أو التغيير.

وتوجد أسباب عدة لظهور مقاومة التطوير منها: تفريق الجماعات التي ينتمى إليها الموظف ونعشق له بعض حاجاته ومصالحه، والقلق الذي يشهده عدم التأكد من المستقبل بعد تطبيق التطوير، والتغيير في أساليب العمل التي اعتاد عليها الموظف وقد يكون من أهم هذه الأسباب احتمال خسارة بعض المزايا المادية والمعنوية. ويؤكد سوليم (١٩٦٤) أن مقاومة التغيير ليست طبيعة ثابتة في نفس الفرد ولكن توجد أسباب تشير هذه المقاومة، ويذكر أن من أهمها جعله بنتائج التطوير على وضعه في المنظمة وخشيته من الفشل في أداء الواجبات والمسئوليات الجديدة التي يلقى عليها التطوير، ويضيف ديسلر (١٩٧٦) أن الموظف قد يقاوم التطوير حتى إذا لم يكن متأكداً من أن نتائجه ستكون عليه وبالأحرى، ويرى سوليم أن من أهم أسباب مقاومة التطوير والتغيير اعتماد أسلوب فرض التغيير على العاملين.

أن أفضل علاج لمقاومة التطوير، هي المعلومات، لأن توفير المعلومات عن التطوير للمعنيين بنتائجه سيبدد الكثير من شكوكهم ومخاوفهم بخصوصه وقد يعولهم من معارضي التطوير إلى مؤيديه نشيطين له، وتشير النتائج التي حصل عليها كوش وفرنش (١٩٤٨) إلى أن مشاركة العاملين في التخطيط للتطوير وتعبده، لها تأثيرات إيجابية على نجاح التطوير<sup>١</sup>.

## المراجع

### مراجع الفصل الأول

- 1 - Taylor, Frederick W (1911) *Principles of scientific management*. New York : Harper, p. 1
- 2 - Albrow M. C. (1970). *Bureaucracy*, London : Pall Mall, pp. 43-44
- 3 - Crozier, Michael (1964). *The bureaucratic phenomenon*, London : Tavistock Publications, p. 107.
- 4 - Merton, Robert K (1940) Bureaucratic structure and personality *Social Forces*, 17, 566-568
- 5 - March, James G. and Simon, Herbert A. (1958). *Organizations*. New York : John Wiley & Sons, Inc
- 6 - Crozier (1964). *op. cit.*, p. 182
- 7 - Gouldner, Alvin (1959) Organizational analysis. In Merton, K. Broom, L. and Cottrel, S. Jr. eds. *Sociology today : problems and prospects*, pp. 400-428. New York : Basic Books inc
- 8 - Blau, Peter and Scott, W. (1962) *Formal organizations*. San Francisco : Chandler Publishing Co., p. 52
- 9 - Michels, R. (1962) *Political parties*. New York : Free Press
- 10 - Fayol, Henri (1949) *General and industrial management*. London : Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., p. 19
- 11 - Baker, R. J. (1972) *Administrative theory and public administration*, London : Hutchinson University Library.
- 12 - Mooney, James and Riley, Alan (1931) *Onward industry*. New York : Harper & Row publishers
- 13 - Gulick, Luther (1927) Notes on the theory of organizations. In : Gulick, Luther and Urwick, L. eds. *Papers on the science of administration*. New York : Columbia University
- 14 - Simon, Herbert A. (1946). The proverb of administration. *Public Administration Review*, 6, 1-4
- 15 - Dahl, Robert (1947) The science of public administration : Three problems. *Public Administration Review*, 7, 1-11 (p. 4)
- 16 - Metcalf, Henry and Urwick, L. eds. (1949) *Dynamic administration. The Collected papers of Mary Parker Follett*, New York : Harper & Brothers Publishers, p. 51
- 17 - Barnard, Chester (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, Mass : Harvard University Press
- 18 - Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1939) *Management and the worker*. Cambridge, Mass : Harvard University Press, p. 160
- 19 - McGregor, Douglas (1972) The human side of enterprise. In : Hampton, R. D. ed. *Behavioral concepts in management*, pp. 8-18. California : Dickenson Publishing Company

- 20 - Argyris, Chris (1962) *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, Ill. : The Dorsey Press
- 21 - Maslow, A. (1943) A theory of human motivation *Psychological Review*, 50, 370-396
- 22 - Herzberg, F. (1968) One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 53-62
- 23 - Selznick, Philip (1949). Foundations of the theory of organizations. *American Sociological Review*, 13, 25-35
- 24 - Parsons, Talcott (1956) Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations - I and II, *Administrative Science Quarterly*, 1, 63-85 and 225-239
- 25 - Gouldner, Alvin (1959) Organizational analysis. In : Merton K., Broom L., and Cottrell S. Jr eds. *Sociology today: Problems and prospects*, pp. 400-428. New York : Basic Books Inc.
- 26 - Mayntz, R. (1964) The study of organizations. *Current Sociology*, 13, 94-156
- 27 - Carlisle, Howard (1973) *Situational management : A contingency approach to leadership*. New York : AMACOM
- 28 - Katz, D. and Kahn, R. (1966) *The social psychology of organizations*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- 29 - Triet, E. L. and Bamforth, K. W. (1951) Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38
- 30 - Woodward, Joan (1965) *Industrial organizations : Theory and practice*. London: Oxford University Press
- 31 - Harvey, Edward (1967) Technology and the structure of organization. *American Sociological Review*, 32, 194-208
- 32 - Zwerman, William (1970). *New perspectives on organization theory*. Westport, Conn. Greenwood Press
- 33 - Thompson, James (1967) *Organizations in action*. New York : McGraw-Hill Book Company
- 34 - Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (1976) *Organizational structure in its context : The Aston Programme*. London : Saxon House
- 35 - Hinings, C. R. and Lee, G. L. (1971). Dimensions of organization structure and their context : A replication. *Sociology*, 5, 83-93
- 36 - Perrow, Charles (1967) A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, 194-208 (p. 185)
- 37 - Hage, Jerald and Aiken, Michael (1969) Routine technology, social structure and organizational goals. *Administrative Science Quarterly*, 14, 366-378
- 38 - Mahoney, Thomas and Frost, Peter (1974) The role of technology in models of organizational effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 122-138
- 39 - Lynch, Beverly (1974). An empirical assessment of Perrow's technology construct. *Administrative Science Quarterly*, 19, 338-458 (p. 350)

- 40 - Child, John (1972) organization structure and strategies of control : A replication of the Aston study. *Administrative Science Quarterly*, 17; 163-177
- 41 - Blau, Peter and Schoenherr, Richard (1971) *The Structure of organizations*. New York : Basic Books
- 42 - Blau, Peter, Falbe, Cecilia, McKinley, William and Tracy, Phelps (1976) Technology and organization in manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 21; 20-30
- 43 - Hall, Richard, Haas, Eugene and Johnson, Norman (1967) Organizational size, complexity and formalization. *American Sociological Review*, 32, 803-812
- 44 - Burns, T. and Stalker, G. (1961) *The management of innovation*. London : Tavistock Publications
- 45 - Chandler, Alfred Jr. (1962) *Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass : The MIT Press
- 46 - Lawrence, P. and Lorsch, W. (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12; 1-47
- 47 - Starbuck, W.H. (1965) organizational growth and development. In : March, J. ed *Handbook of organizations*, pp 451-533. Chicago, Ill. : Rand McNally.
- 48 - Dill, W. (1958) Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2; 409-443
- 49 - Thompson, James (1967), op. cit
- 50 - Child (1972), op. cit
- 51 - Duncan, R. (1972) Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17; 313-327.
- 52 - Weick, K. E (1969) *The Social psychology of organizing*. Stanford, Ca. : Addison - Wesley
- 53 - Tosi, Henry, Aldag, Ramon and Stoney, Roland (1973). On the measurement of the environment : An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty scale. *Administrative Science Quarterly*, 18, 27-36.
- 54 - Downey, H., Hallreigel, D. and Stocum J. Jr. (1976) Reply to Tinker. *Administrative Science Quarterly*, 21, 508-510
- 55 - Tinker, Anthony (1976). A note on environmental uncertainty and a suggestion for an editorial function. *Administrative Science Quarterly*, 21, 506-508
- 56 - Child, John (1973) *Man and organization*. London : Allen & Unwin p. 14
- 57 - Mockler, Robert (1974) *Information systems for management*. Colombus, Ohio : Charles E. Merrill
- 58 - Fiedler, Fred (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- 59 - Kast, Fermon and Rosenzweig, James (1973) *Contingency views of management*. Chicago : Science Research Associates
- 60 - Hamson, F. (1974) The management of scientists : Determinants of perceived role performance. *Academy of Management Journal*, 17; 234-241.
- 61 - Carlisle (1973), op. cit

## مراجع الفصل الثاني

- 1 - Newsman, William, Sommer, Charles and Warren, Kirby (1967) **The process of management : Concepts, behavior and practice**. Englewood Cliffs, N. J. Prentice - Hall Inc
- 2 - Webb, Roland (1974) Organizational effectiveness and the voluntary organization **Academy of Management Journal**, 17: 663-677; Cameron, K. (1978) Measuring organizational effectiveness in Institutes of higher education **Administrative Science Quarterly**, 23: 604-632, Hitt, M. and Middlemist, R. (1979) A methodology to develop the criteria and criteria weightings for assessing subunit effectiveness in organizations **Academy of Management Journal**, 22, 356-374
- 3 - Mona, Farid (1980) **The arab executive**. London : The MacMillan Press
- 4 - Katz, Ralph (1974) Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, Sep - Oct : 90-102
- 5 - Longenecker, Justin (1964) **Principles of management and organizational behavior**. Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Books, Inc
- 6 - Wispé, Lauren and Thayer, Paul (1957) Role ambiguity and anxiety in an occupational group **Journal of Social Psychology**, 46: 41-48

## مراجع الفصل الثالث

- 1 - Warren, Kirby (1966) **Long-range planning : The executive viewpoint**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc., p. 18
- 2 - Drucker, Peter (1954). **The practice of management**. Harpter & Row Publishers, p. 284.
- 3 - Mace, Myles (1965). The president and corporate planning. **Harvard Business Review**, Jan - Feb. 43-62
- 4 - Ewing, David (1969). **The human side of planning : Tool or tyrant**. London : The MacMillans Company, pp. 13-14.
- 5 - Ewing, David (1967) Corporate planning at a crossroad **Harvard Business Review**, July - August: 77-86 (p. 78)
- 6 - Etzioni, Amitai (1964). **Modern Organizations**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., p. 3
- 7 - Perrow, Charles (1961) The analysis of goals in complex organizations **Administrative Science Quarterly**, 26, 854-866 (p. 855)
- 8 - Gary, Wamsley and Zaid, M. (1973). **The Political economy of public organizations**. Lexington, M. A. Lexington Books
- 9 - Koontz, Harold (1977) Making MBO effective **California Management Review**, 20, 5-13

- 10 - Humble, John (1973). *How to manage by objectives*. New York : AMACOM
- 11 - Modern Business Reports (1978) *Management by objectives : A modern system for getting results*. New York : Alexander Hamilton Institute Inc., p. 19
- 12 - Thompson, Stewart (1962) *How companies plan*. New York : AMA Research Study no 54, p. 13
- 13 - Warren (1968), *op cit*, p. 26
- 14 - Longenecker, Justin (1954) *Principles of management and organizational behavior*. Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Books, Inc., p. 88
- 15 - Moore Franklin (1982) *The management of organizations*. New York : John Wiley & Sons, p. 80
- 16 - LeBraton, Preston and Henning, Dale (1961) *Planning theory*. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc., p. 9
- 17 - *Ibid.*, p. 110
- 18 - Mace, (1965) *op cit.*, p. 58
- 19 - *Ibid.*, p. 59
- 20 - Simon Herbert (1960) *The new science of management decision*. New York : Harper, p. 17.
- 21 - Murdock, Robert and Ross, Joel (1971). *Information system for management*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., p. 358
- 22 - Ackoff, Russell (1953) *The design of social research*. Chicago : The University of Chicago Press
- 23 - Berson, Bernard and Steiner, Gary (1964) *Human behavior*. New York : Harcourt, Brace & World
- 24 - Mintzberg, Henry (1975) The Manager's job. *Harvard Business Review*, 49-51
- 25 - Lindblom, Charles (1959) The Science of muddling through. *Public Administration Review*, 19, 78-88
- 26 - Simon, Herbert (1957) *Administration behavior*. New York : MacMillan.
- 27 - Simon (1960), *op. cit.*, p. 17.
- 28 - Glueck, W., Jauch, L and Cotton, S. (1960) *The managerial experience*. Hinsdale, Ill.: The Dryden Press
- 29 - Maier, Norman (1967) Assets and liabilities in group problem solving. *Psychological Review*, 74: 239-249
- 30 - Drucker (1954), *op. cit.*, p. 348
- 31 - Forrester, J. (1961) *Industrial dynamics*. Cambridge, Mass : The MIT Press
- 32 - Woodruff, Archibald and Alexander, T. (1958) *Success and failure in small manufacturing* Pittsburgh : University of Pittsburgh Press
- 33 - Ackoff, Russell (1967). Management misinformation system. In : Schoderbek, Peter ed *Management systems*. 2nd ed. pp. 165-179, New York : John Wiley & Sons, Inc
- 34 - Johnson, Robert and Derman, Irwin (1967). How intelligent is your MIS. In: Schoderbek, Peter ed *Management systems*, 2nd ed. pp. 204-210, New York : John Wiley & Sons, Inc



## مراجع الفصل الرابع

- 1 - Dale Ernest (1959) *Planning and developing the company organization structure*. New York : AMA, Famularo, J. (1979) *Organization Planning manual*. New York : AMACOM , Puckey, W. (1963) *Organization in business management*. London : Hutchinson & Co
- 2 - Jackson John and Morgan Cyril (1982) *Organization theory : A macro Perspective for Management*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc
- 3 - Carlisle, Howard. (1973) *Situational management : A contingency approach to leadership*. New York : AMACOM, p. 83
- 4 - Dale (1959), op. cit., p. 16
- 5 - Thompson, Victor (1964) *Modern organization*. New York : Alfred A. Knopf, pp. 25-26
- 6 - Dalton, Melville (1959) *Men who manage*. New York : John Wiley & Sons, p. 107.
- 7 - Meyer, M. W. (1979) *Change in public bureaucracies*. Cambridge : University Press
- 8 - Litterer, J. A. (1973) *The analysis of organizations*. New York : John Wiley & Sons
- 9 - Child, J. (1972) Parkinson's progress : Accounting for the number of specialists in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16, 328-348
- 10 - Baker, A. W. and Davis R. C. (1954) *Ratios of staff to line employees and stages of differentiation of staff functions*. Research monograph, no. 72, Bureau of Business Research, Ohio State University
- 11 - Terman, Frederick and Mills, Donald (1955) The effect of change in size upon the internal structure of organization. *American Sociological Review*, 20, 11-14
- 12 - Haire, Mason ed. (1959) *Modern organization theory*. New York : John Wiley & Sons
- 13 - Hass, E., Hall, R. and Johnson, N. J. (1963) The size of the supportive component in organizations : A multi-organizational analysis. *Social Forces*, 42, 9-17 Hall, R. H. (1972) *Organization : Structure and process*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, pp. 108-109
- 14 - Rushing, W. A. (1967) The effects of industry size and division of labor on administration. *Administrative Science Quarterly*, 12, 273-295 : Terman and Mills, op. cit.
- 15 - Scott, William (1981) *Organization . Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc
- 16 - Leavitt, H. and Whister T. (1958) Management in the 1960's *Harvard Business Review*, Nov - Dec ; 41-48
- 17 - Hoss, Ida (1960) When the computer takes over the office. *Harvard Business Review*, July-August
- 18 - Harold, T. (1973) Management information systems : A case example. In : Heyel, C. ed. *The Encyclopedia of management*. pp. 496-503. New York : Von Nostrand Publishing Company
- 19 - Mann, F. and William, K. (1962) Observations on the dynamics of a change to electronic data processing equipments. *Administrative Science Quarterly*, 7, 217-256
- 20 - Schwitter, J. (1965) Computer effect upon managerial jobs. *Academy of Management Journal*, 8, 233-236

- 21 - Delehanly, G. (1967) Computers and the organization structure in life insurance firms. The external and internal economic environment. In : Myers, C. ed. *The impact of computers on management*, pp. 61-98. Cambridge, Mass., The M. I. T. Press
- 22 - Kanter, J. (1973) *Management - oriented management information systems*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
- 23 - Dale, Ernest (1967) *organization*. New York : AMA.
- 24 - Urwick, L. (1935) Executive decentralization with functional coordination. *The Management Review*, December, 356-399
- 25 - Udell, J. (1967) An empirical test of hypotheses relating to span of control. *Administrative Science Quarterly*, 10, 420-439
- 26 - Cerzo, R. Jr. and Yanouzes, J. (1969) Effects of flat and tall organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 14, 178-191.
- 27 - Becker, S. W. and Newhauser, D. (1975) *The efficient organization*. New York . Elsevier
- 28 - Dessler, G. (1976), *Organization and management: A contingency approach*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- 29 - Dale (1959), op. cit
- 30 - Ibid
- 31 - Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. and Turner, C. (1969) The context of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 14, 91-114
- 32 - Child, J. (1973) Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18, 168-185
- 33 - Woodward, Joan (1965) *Industrial organizations: Theory and practice*. London: Oxford University Press. New York : Prentice - Hall, Inc.
- 34 - Leavitt and Whisler, (1958), op. cit
- 35 - Whisler, T. (1967) The impact of information technology on organization control. In : Myers, C. ed. *The impact of computers on management*. Cambridge, Mass.: The M. I. T. Press
- 36 - Siegman, J. and Krash, B. (1962) some organizational correlates of white collar automation. *Sociological Inquiry*, 32: 108-116 : Burck, G. (1964) Management will never be the same again. *Fortune*, August. : Delehanly (1967), op. cit: Reif, W. (1968) *Computer technology and management organization*. Iowa city : Bureau of Business and Economic Research, University of Iowa : Sanders, D. (1977) *Computers in society*. New York : McGraw-Hill
- 37 - Withington, F. (1969) *The real computer: its influence, use and effects*. Reading, Mass: Addison - Wesley
- 38 - Anshen, M. (1960) The manager and the black box. *Harvard Business Review*, 38: 41-48  
Burlingame, J. (1961) Information technology and decentralization. *Harvard Business Review*, 39: 121-125

- 39 - Dearden, J (1967). Computers and profit centers. In : Myers, C. ed. *The impact of computers on management*, pp. 174-189. Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press
- 40 - Munt, J. and Newell, P (1971) Management in the 1980's revisited *Personnel Journal*, 50: 35-43
- 41 - Worthy, J. (1950) Organization structure and employee morale. *American Sociological Review*, 15: 162-179
- 42 - Truman, D. E. (1940) *Administrative decentralization*. Chicago : University of Chicago Press
- 43 - Blau, Peter and Schoenherr, Richard (1971) *The Structure of organization*. New York : Basic Books
- 44 - Hemphill, J. K. (1949) *Situational factors in leadership*. Columbus : Ohio State University
- 45 - Gaudet, F. J (1955) Why do they fail, *Business Week*, no. 1342. Cited by Laird, D. and Laird, E. (1957) *The techniques of delegating : How to get things done through others*. New York : McGraw - Hill Book Company
- 46 - Willis, R. D (1969) Company performance and interpersonal relations. *Industrial Management Review*, 8, 91-107
- 47 - Laird, D. and Laird, E (1957) *The Techniques of delegating : How to get things done through others*. New York : McGraw - Hill Book Company
- 48 - Leftingwell, W. H. and Robinson, E. M (1950) *Textbook of office management*. New York : McGraw - Hill Book Company
- 49 - Plittner, John (1955) The effective supervisor. *Personnel*, May, 530-540
- 50 - Merton, Robert (1957) *Social theory and social structure*. Glencoe, Ill. : The Free Press. p. 199
- 51 - Wipe, Lauren and Thayer, Paul (1957) Role ambiguity and anxiety in an occupational group, *Journal of Social Psychology*, 64, 41-48
- 52 - Litterer, J. (1965) *The analysis of organizations*. New York : John Wiley & Sons
- 53 - Dale, Ernest (1959), op. cit., p. 92.
- 54 - الخطر، شير (١٩٨٠) واقع التنظيم في أجهزة الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية. عمان : معهد الإدارة العامة.
- 55 - Myers, C. ed (1967) *The impact of computers on management*. Cambridge Mass. : The M.I.T. Press Sanders, D. (1977) *computers in society*. New York : McGraw - Hill
- 56 - Stogdill, Ralph (1974) *Handbook of leadership : A survey of theory and research*. New York : The Free Press
- 57 - Sebernangon, L. (1972) Meaningful work. *Public Administration Review*, 32 March - April

## مراجع الفصل الخامس

- 1 - Connellan, T. (1976) *How to improve human performance : Behaviorism in business and industry*. New York : Harper & Row. p. 28
- 2 - Dessler G. (1976) *Organization and management : A contingency approach*. New York : Prentice - Hall Inc., p. 40
- 3 - Connellan (1976), op. cit.
- 4 - Hall, E. (1973) *The Silent language*. New York : Anchor Books, p. 25
- 5 - McClelland, D. (1961) *The achieving society*. Princeton, N.J. : D. Van Nostrand
- 6 - Gouldner, Alvin (1956) Cosmopolitans and locals : Toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2: 261-306.
- 7 - Biau, Peter and Scott William (1962) *Formal organizations : A Comparative approach*. San Francisco : Chandler Publishing Company
- 8 - Feldman, D. (1964) The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9: 47-63 (p. 47)
- 9 - Biau, Peter (1956) *Bureaucracy in modern society*. New York : Random House
- 10 - Cooper, T. (1962) *The responsible administrator : An approach to ethics for the administrative role*. London : National University Publications, p. 52
- 11 - Bennis, W. (1976) *The unconscious conspiracy : Why leaders can't lead*. New York : AMACOM
- 12 - Golembiewski R. (1965) *Men, management and morality : Toward a new organizational ethic*. New York : McGraw - Hill Book Company
- 13 - Cherrington, M. H. (1961) Values : Younger vs. older employees. In : Davis, K. and Neustrom, J. *Organizational behavior: Readings and exercises*, pp. 60-100. New York : McGraw - Hill Book Company
- 14 - Barnard, Chester (1938) *The Functions of the executive*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press. Simon, Herbert (1958) *Administrative behavior*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall
- 15 - Brown J. (1959) *The Social psychology of industry*. Middlesex : Penguin Books. p. 19
- 16 - Schein, E. H. (1965) *Organizational psychology*. Englewood Cliffs N. J. : Prentice-Hall
- 17 - Brittan Arthur (1973) *Meanings and situations*. London & Boston : Routledge & Kegan Paul, p. 123
- 18 - Flowers, V. S. and Hughes, C. L. (1973) Why employees stay. *Harvard Business Review*, 51; 49-60 (p. 57)
- 19 - Friedlander, F. (1965) Comparative work value systems. *Personnel Psychology*, 18, 1-20
- 20 - Schein (1965), op. cit.
- 21 - Dunstee, M. H and Wengler L. A. (1974) The psychological contract : A conceptual structure for management / employee relations. *Personnel Journal*; 519-520, 526-529
- 22 - Van Maanen, J. (1980) People processing : Strategies for organizational socialization. In : Hamner, W. C. *Organizational shock*, pp. 33-48. New York : John Wiley & Sons, p. 34

- 23 - Tries, S. E. and Marion B. W. (1969) **Managerial leadership and the human capital of the firm**. Columbus, Ohio : Ohio State University
- 24 - Meyer, H. H., Kay, E. and French J. R. Jr (1965) Split roles in performance appraisal **Harvard Business Review**, Jan - Feb., 123-129 (p. 127)
- 25 - Bryan J. F. and Locke E. A. (1967) **Goals and intentions as determinants of performance level, task choice and attitudes**. Washington, D. C.: American Institute for Research
- 26 - Steers Richard and Rhodes Susan (1978) Major influences on employee attendance: A process model **Journal of Applied Psychology**, 63, 391-407
- 27 - Connellan, (1978), op cit., p. 67
- 28 - Myers M. S. (1964) Who are your motivated workers? **Harvard Business Review**, 42: 73-88
- 29 - Badamus W. (1961) **Efficiency and effort : An analysis of industrial administration**. London Social Science Paperbacks
- 30 - Stogdill R. M. (1974) **Handbook of leadership : A survey of theory and research**. New York : The Free Press
- 31 - Morse, N. and Reiman, E. (1956) The experimental change of a major organizational variable **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 52, 120-129
- 32 - Meade, R. D. and Whittaker, J. D. (1967) A cross - cultural study of authoritarianism **Journal of Social Psychology**, 72: 3-7.
- 33 - Meade, R. D. (1967) An experimental study of leadership in India. **Journal of Social Psychology**, 72: 35-43
- 34 - Nagandhi A. R. (1972) **Management and economic development : The case of Taiwan**. The Hague : Martinus Nijhoff
- 35 - McGregor, D. (1972) The human side of enterprise. In Hampton, R. D. ed. **Behavioral concepts in management**, p. 8-16. California : Dickenson Publishing Company
- 36 - Odiorne, G. S. (1961) **The change - resisters : How they can prevent progress and what managers can do about them**. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc.
- 37 - Likert, R. (1964) Motivation . The core of management. In : Pigors, R., Myers C. A. and Mahn, F. T. eds. **Management of human resources : Readings in personnel administration**, pp. 62-75. New York : McGraw - Hill Book Company
- 38 - Cherrington (1981), op cit
- 39 - Clark, James (1962) A healthy organization. **California Management Review**, 4
- 40 - Cooper, T. L. (1982) **The responsible administrator : An approach to ethics for the administrative role**. London : National University Publications
- 41 - Steele, F. and Jenks, S. (1977) **The feel of the work place**. Reading, Mass : Addison - Wesley Publishing Company
- 42 - Ilgen, D. R., Fisher, C. B., and Taylor, M. S. (1979) Consequences of individual feedback on behavior in organizations. **Journal of Applied Psychology**, 64, 349-371
- 43 - American Society for Public Administration (1964) ASPA Council adopts code of ethics **Public Administration Times**, May 15th
- 44 - Steele and Jenks (1977), op cit

- 45 - Katz, D. and Kahn, R. (1953) Leadership practice in relation to productivity and morale. In: Cartwright, D. and Zander, A. eds. **Group dynamics: Research and theory**. Evanston: Row, Peterson.
- 46 - Milgram, S. (1974) **Obedience to authority: An experimental view**. New York: Harper & Row.
- 47 - Lawler, E. E. III (1973) **Motivation in work organizations**, Montenay, C. A.: Brook & Cie.
- 48 - Ross, I. C. and Zander, A. (1953) Need satisfaction and employee turnover. **Personnel Psychology**, 6: 467-485.
- 49 - Connelian (1978), op. cit.
- 50 - Iigen, Fisher and Taylor, (1979), op. cit.
- 51 - McGregor, Douglas, (1957) An uneasy look at performance appraisal. **Harvard Business Review**, May - June.
- 52 - Lawler, E. E. III (1971) **Pay and organizational effectiveness: A psychological view**. New York: McGraw - Hill Book Company.
- 53 - Weick, K. E. Jr. (1966) The concept of equity in the perception of pay. **Administrative Science Quarterly**, 11: 414-439.
- 54 - Valenzie, E. R. and Andrews, I. R. (1971) Effects of hourly overpay and underpay inequity when tested with a new induction procedure. **Journal of Applied Psychology**, 55: 22-27.
- 55 - Evan, W. M. and Simmons, R. G. (1969) Organizational effects of inequitable rewards in two experiments in status inequity. **Administrative Science Quarterly**, 14: 224-237.
- 56 - Jaques, E. (1961) An objective approach to pay differentials. **Time Motion Study**, 10, 25-28.
- 57 - Gellerman, S. W. (1968) **Management by motivation**. New York: AMA.
- 58 - Atkinson, J. W. and Reitman, W. R. (1958) Performance as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 53: 361-366.
- 59 - Maier, N.R.F. (1965) Discipline in the industrial setting. **Personnel Journal**, 4.
- 60 - Mayer, H. H., Kay, E. and French, J.R.P. Jr. (1965) Split - roles in performance appraisal. **Harvard Business Review**, Jan-Feb., 123-129.
- 61 - Mehrabian, A. (1970) **Tactics of social influence**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.
- 62 - O' Reilly, C. A. and Weitz, B. A. (1980) Managing marginal employees: The use of warnings and dismissals. **Administrative Science Quarterly**, 25: 467-484.
- 63 - Rambo, W. W. (1982) **Work and organizational behavior**. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- 64 - Vroom, V. (1964) **Work and motivation**. New York: John Wiley & Sons.
- 65 - Fournet, G. R. Distefano, N. K. Jr. and Pryer, M. W. (1968) Job satisfaction: issues and problems. **Personnel Psychology**, 19: 165-183. Ross, I.C. and Zander, A. (1957) Need satisfaction and employee turnover. **Personnel Psychology**, 10, 327-336.
- 66 - Walter, L. K. and Roach D. (1979) Job satisfaction and absenteeism as predictors of turnover. **Personnel Psychology**, 32: 393-397.
- 67 - Connelian (1978), op. cit., p. 76.



## مراجع الفصل السادس

- 1 - Stogdill, Ralph (1974) **Handbook of leadership : A survey of theory and research**. New York : The Free Press.
- 2 - Cribbin, James (1972) **Effective managerial leadership**. New York : AMA.
- 3 - Jennings, Eugene (1960) **An anatomy of leadership**. New York : Harper & Row Publishers.
- 4 - Palmer, Walter (1974) Management effectiveness as a function of personality traits of the manager **Personnel Psychology**, 27; 283-295.
- 5 - Fleishman, E. A., Harris, E. F. and Burti, H.E. (1955) **Leadership and supervision in industry**. Columbus, Ohio : Ohio State University, Bureau of Education Research.
- 6 - Dessler, G. (1976) **Organization and management : A contingency approach**. New York : Prentice-Hall Inc.
- 7 - Gellerman, Saul (1968) **Management by motivation**. New York : AMA.
- 8 - Dachler, Peter and Wilpert, Bernhard. (1978) Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations : A critical evaluation. **Administrative Science Quarterly**, 23; 1-39.
- 9 - Coch, L. and French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. **Human Relations**, winter, 512-532; French, J.R.P., Israel, J. and Coch, L. (1960) An experiment in participation in a Norwegian factory. **Human Relations**, 13; 3-19.
- 10 - Carlisle, Howard. (1973) **Situational management : A contingency approach to leadership**. New York : AMACOM.
- 11 - Fiedler, Fred (1967) **A theory of leadership effectiveness**. New York : McGraw - Hill.
- 12 - Ibid.
- 13 - House, Robert (1971) A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 16; 321-338.
- 14 - Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth (1977) **Management of organizational behavior : Utilizing human resources**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- 15 - Tannenbaum, Robert (1960) Managerial decision making. **Journal of Business**.
- 16 - Pell, Arthur (1967) **Police leadership**. Springfield, 111: Thomas.
- 17 - Longenecker, Justin (1977) **Essentials of management : A behavioral approach**. Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Publishing Company.
- 18 - Hersey and Blanchard (1977), op. cit, p. 68.
- 19 - Cribbin (1972), op. cit.
- 20 - Carlisle (1973), op. cit, p. 126.
- 21 - Ibid.
- 22 - Lippitt, Gordon (1982) **Organization renewal : A holistic approach to organization development**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, p. 111.
- 23 - Hersey and Blanchard (1977), p. 4.
- 24 - Parsons, Talcott (1951) **The social system**. New York : The Free Press, p. 121.

- 25 - Dahl, Robert (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 11; 201-215.
- 26 - Metcalf, Henry and Urwick, L. eds. (1940) *Dynamic administration : The collected papers of Mary Parker Follett*. New York : Harper & Brothers, Publishers.
- 27 - Barnard, Chester (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- 28 - Schmidt, S. and Kochan, T. (1972) Conflict : Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17; 359.
- 29 - Lippitt (1962), op. cit, p. 150.
- 30 - Ibid.

## مراجع الفصل السابع

- 1 - Barnard, Chester (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, p. 225.
- 2 - Mintzberg, Henry (1973) *The nature of managerial work*. New York : Harper & Row Publishers.
- 3 - Goetzinger, Charles and Valentine, Milton (1964) Problems in executive interpersonal communications. *Personnel Administration*, 27; 20-29.
- 4 - Cherry, Colin (1978) *On human communication*. New York : MacMillan Publishing Co.
- 5 - Nichols, R. G. (1962) Listening is good business. *Management of Personnel Quarterly*, 2; 4-8.
- 6 - Berlo, David (1960) *The Process of communication : An introduction the theory and practice*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- 7 - Drucker, Peter (1955) *The Practice of management*. London : Heineman.
- 8 - Roberts, K. H. and O' Reilly, C. A. III (1974) Failure in upward communication in organizations : Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17; 205-215.
- 9 - Mellinger, G. (1956) Interpersonal trust as a factor in communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52; 304-309.
- 10 - Davis, Keith (1972) *Human behavior at work*. New York : McGraw - Hill.
- 11 - Chase, Stewart (1957) Executive communications : Breaking the semantic barrier. *Management Review*, April.

## مراجع الفصل الثامن

- 1 - Stong, Earl and Smith, Robert (1968). *Management control models*. New York : Holt, Rinehart and Winston.



## مراجع الفصل التاسع

- 1 - Leavitt, Harold (1965) Applied organizational change in industry : Structural, technological, and humanistic approaches. In : March, J. ed **Handbook of organizations**. Chicago, Ill : Rand McNally.
- 2 - House, Robert (1968) Leadership training : Some dysfunctional consequences. **Administrative Science Quarterly**, 12; 558-571.
- 3 - Greiner, Larry (1967) Patterns of organization change. **Harvard Business Review**, May-June; 119-130.
- 4 - French, W. L. and Bell, C. H. Jr. (1973) **Organizational development : Behavioral science interventions for organization improvement**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- 5 - Lewin, Kurt (1947) Group decision and social change. In : Newcomb, T. and Hartely, E. ed. **Readings in social psychology**. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- 6 - Blau, Peter and Scott, W. (1962) **Formal organizations**. San Francisco : Chandler.
- 7 - Basil, D. and Cook, C. (1974) **The management of change**. London : McGraw-Hill Book Company.
- 8 - Solem, Allen (1964) Group methods in management. **Personnel Administration**, 27; 20-26.
- 9 - Dessler, G. (1975) **Organization and management : A contingency approach**. New York : Prentice-Hall, Inc.
- 10 - Coch, Lester and French, John (1948) Overcoming resistance to change. **Human Relations**, Winter, 512-532.